

STRATEGIAN TOIMEENPANON TOTEUTUMINEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Case Sastamalan koulutuskuntayhtymä

Anna-Leena Kivipuro

Opinnäytetyö
Syyskuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KIVIPURO, Anna-Leena	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 9.9.2013
	Sivumäärä 130	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi STRATEGIAN TOIMEENPANON TOTEUTUMINEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ - case Sastamalan koulutuskuntayhtymä		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) KIVELÄ, Paula		
Toimeksiantaja(t) Sastamalan koulutuskuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Strategian toteutuminen arjessa on organisaatioiden elinehto jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiset päätökset ohjaavat entistä enemmän myös julkista tehtävää toteuttavia organisaatioita. Strategian toimeenpanossa keskeinen kysymys on, miten sitä johdetaan ja miten sen saa elämään koko henkilöstön arjen työssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tutkimustulosten pohjalta Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategian toimeenpanoa.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, kyselyä ja benchmarking -vierailuja. Teemahaastattelussa Sastamalan koulutuskuntayhtymän yksiköiden johtajilta selvitettiin heidän strategian toimeenpanon johtamistaan. Verkkokyselyssä yksiköiden henkilöstöltä kysyttiin, voivatko he vaikuttaa strategiaan, toimivatko he sen mukaisesti ja onko strategian viestintä ymmärrettävää. Lisäksi kysyttiin henkilöstön mielipiteitä toimeenpanon kehittämiseksi. Benchmarking -käytännön tarkoituksena oli selvittää, millaista strategian toimeenpanotyötä tehtiin muissa organisaatioissa. Kerättyjen tietojen ja tutkimustulosten perusteella osoitettiin kehittämiskohteita kohdeorganisaation strategian toimeenpanotyöhön.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että henkilöstö koki voivansa vaikuttaa strategian toimeenpanoon. Kuitenkin viestinnässä koettiin olevan parannettavaa. Viestinnällä ja työsuoritusvuosilla oli vaikutusta strategian mukaiseen työhön. Yksiköiden johtajat kuvasivat oman strategiaosaamisensa riittäväksi ja viestinnän selkeäksi. He kokivat strategian konkretisoinnin haastavaksi ja ajan puutteen vaikuttavan strategian käsittelyyn. Kehittämisen kohteiksi nousivat toimeenpanon suunnittelu, vuorovaikutteinen viestintä, strategisten tavoitteiden sisällön avaaminen ja strategiaosaamisen vahvistaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan hyödyntää koulutuskuntayhtymän strategian toimeenpanotyössä. Tulokset kertovat, mitä asioita ja miten strategian toimeenpanoa tulee kehittää uudella strategiakaudella.</p>		
Avainsanat (asiasanat) strategia, strategiaprosessi, strategian toimeenpano, strategian johtaminen, balanced scorecard		
Muut tiedot		



Author(s) KIVIPURO, Anna-Leena	Type of publication Master's Thesis	Date 9.9.2013
	Pages 130	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY IN MUNIC EDUCATION AND TRAINING CONSORTIUM - case in the Sastamala Municipal Education and Training Consortium		
Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) KIVELÄ, Paula		
Assigned by Sastamala Municipal Education and Training Consortium		
<p>Abstract</p> <p>The realization of a strategy in everyday work is a vital condition to enterprises in their constantly changing operational environment. Strategic decisions also guide more and more also organizations. A crucial question is how to manage the implementation of a strategy and how to make it alive in the everyday work of the personnel.</p> <p>The goal of this thesis, based on the research results, was to develop the implementation of the strategy in the Sastamala Municipal Education and Training Consortium.</p> <p>The research methods were theme interviews, surveys and benchmarking-visits.</p> <p>In the theme interviews, the directors of the Sastamala Municipal Education and Training Consortium were interviewed about the management of their strategy implementation.</p> <p>The personnel were asked online if they were able to affect the strategy, do they work according to it and understand the communication of the strategy. Furthermore, they were asked how they could develop the implementation of the strategy. The purpose of the benchmarking-visits was to find out about how the implementation was carried out in other organizations.</p> <p>Based on the information and the research results, some targets of development were pointed out.</p> <p>The personnel were found to feel that they can influence the implementation of the strategy. However, communication was to be improved. Communication and years of employment had an impact on the strategy-based work.</p> <p>Directors of the departments described their know-how of the strategy adequate and the communication clear. Challenging for them was the concretization of the strategy with the lack of time also having an influence on the processing of the strategy.</p> <p>Planning the implementation, interactive communication, unwrapping the meaning of the strategic targets and strengthening the strategic know-how turned out to be the points of development.</p> <p>The results of this thesis can be utilized in the implementation of the strategy in the Municipal Education and Training Consortium. The results tell how the issues chosen should be developed in the new period.</p>		
Keywords strategia, strategiaprosessi, strategian toimeenpano, strategia johtaminen, balanced scorecard		
Miscellaneous		

Sisältö

1	JOHDANTO	7
1.1	Aiheen valinta	9
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
1.4	Opinnäytetööhön liittyvät käsitteet	11
2	STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI	13
2.1	Lindroosin ja Lohiveden strategiaproseessimalli	17
2.1.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	18
2.1.2	Strategian määrittelyn vaihe	19
2.1.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe	20
2.1.4	Strategian toteutusvaihe	21
2.1.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	21
2.2	Brysonin strategiaproseessimalli	24
2.3	Hakasen strategiaproseessimalli	25
3	STRATEGIAN TOIMEENPANO	26
3.1	Johtaminen	30
3.2	Strategian toteuttamisen johtaminen	32
3.3	Strategian toimeenpanon menetelmä, Balanced Scorecard	41
4	SASTAMALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ.....	45
4.1.1	Toiminta-ajatus	47

4.1.2	Arvot	48
4.1.3	Visio	48
4.1.4	Strategia	48
4.1.5	Tasapainoinen tulokortti	50
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	51
5.1	Tutkimuksen organisaatio ja kohderyhmä	51
5.2	Tutkimusongelmat	51
5.3	Tutkimusmenetelmät	53
5.4	Kysely tutkimusmenetelmä	53
5.5	Teemahaastattelu- ja benchmarking -tutkimusmenetelmät	54
5.5.1	Teemahaastattelu	55
5.5.2	Benchmarking -menetelmä	56
6	HENKILÖSTÖKYSelyn TOTEUTUS JA TULOKSET	57
6.1	Toteuttaminen	57
6.2	Tulosten käsittely ja analysointi.....	58
6.3	Vastaajien taustatiedot	59
6.4	Strategian käsittely.....	61
6.5	Toimiminen strategian mukaisesti	61
6.6	Vaikuttaminen strategian toteuttamiseen	65
6.7	Strategiaviestintä	68
6.8	Henkilöstön kehittämisajatukset strategian toimeenpanon parantamiseksi	

7	TEEMAHAASTATTELUIJEN TOTEUTUS JA TULOKSET	72
7.1	Toteuttaminen	72
7.2	Tulosten käsittely ja analysointi.....	74
7.3	Taustatiedot.....	74
7.4	Strategian organisointi	76
7.5	Strategian viestintä	77
7.6	Strategian motivointi.....	77
7.7	Strategian seuranta	78
7.8	Yksiköiden johtajien kehittämisajatukset.....	78
8	BENCHMARKING -KÄYNNIT ORGANISAATIOIHIN JA NIIDEN TULOKSET	78
9	POHDINTA.....	84
9.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	89
9.2	Johtopäätökset	91
	LÄHTEET	96
	LIITTEET	103

KUVIOT

KUVIO 1. Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi 2004, 139, muokattu)	17
KUVIO 2. Strategisten linjausten muodostuminen (Opetusministeriö 2006, 13).....	19
KUVIO 3. Deming -jatkuvan parantamisen malli. (Hokkanen & Strömberg 2006, 82, muokattu.).....	22
KUVIO 4. Malli strategian vuosikellosta (Lindroos & Lohivesi 2004, 52, muokattu) ...	23
KUVIO 5. Strategiaprosessi (Bryson 1995, 24–25; Rannisto 2005, 75.)	24
KUVIO 6. Strategiatyön osa-alueet (Hakanen 2004, 19)	25
KUVIO 7. Strategiamalli (Näsi & Aunola 2005, 104)	27
KUVIO 8. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010, 51)	29
KUVIO 9. Johtaminen avainosaamisena (Sydänmaalakka 2004, 184)	31
KUVIO 10. Strategia toimeenpanon kuilu (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2006, 9-11, muokattu).....	34
KUVIO 11. Keskeiset asiat strategian toimeenpanossa henkilöstölle (Terho 2009, 36; Valpola ym. 2010, 56, 85-87)	36
KUVIO 12. Strateginen johtaminen (Kauppi 2011)	37
KUVIO 13. Onnistuneen strategiaesityksen malli (Suominen ym. 2012,103).....	38
KUVIO 14. Strategisen johtamisen neljä osa-aluetta. (Määttä & Ojala 1999, 25-26)..	41
KUVIO 15. Tasapainotetun tulokortin näkökulmien yhteys mittaamiseen (Blomberg 2012, Määttä & Ojala 1999, 23; Olve ym. 1998, 16, muokattu)	44
KUVIO 16. Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakunnat ja maantieteellinen toiminta-alue (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).	46
KUVIO 17. Sastamalan koulutuskuntayhtymän organisaatio (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012)	47

KUVIO 18. Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiset keihäänkärjet (Sastamalan koulutuskuntayhtymä strategia 2010)	49
KUVIO 19. Tasapainotettu tulokortti (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).....	50
KUVIO 20. Tutkimuksen viitekehys	52
KUVIO 21. Benchmarking – prosessi. (Hotanen ym. 2001, 14; Viitala 2005, 372.).....	57
KUVIO 22. Työtehtävä Sastamalan koulutuskuntayhtymässä	60
KUVIO 23. Työvuodet Sastamalan koulutuskuntayhtymässä	60
KUVIO 24. Strategian käsittely	61
KUVIO 25. Toimiminen strategian mukaisesti.....	62
KUVIO 26. Työssäolovuosien vaikutus strategian mukaiseen toimintaan.....	64
KUVIO 27. Työssäolovuosien vaikutusstrategian mukaiseen toimintaan työtehtäväryhmittäin	65
KUVIO 28. Vastaajien erot työtehtävän mukaan mahdollisuudesta vaikuttaa strategian toteuttamiseen	66
KUVIO 29. Strategiaviestinnän selkeys ja ymmärrettävyys	68
KUVIO 30. Yksiköiden johtajien työvuodet esimiesasemassa.....	74
KUVIO 31. Yksiköiden henkilöstön määrä	75
KUVIO 32. Esimerkki strategiaprosessin kuvaamisesta yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja työyhteisön tavoitteisiin.....	81
KUVIO 33. Strategian viestinnässä käytetty esityksen diamalli	82
KUVIO 34. Yrityksessä tapahtuva strategian seuraaminen/valvonta ja jatkuva parantaminen.....	84

KUVIO 35. Ajatuskartta kuntayhtymän strategian toimeenpanon kehittämiseksi.....	94
---	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Onnistumisstrategian neljä näkökulmaa	43
TAULUKKO 2. Perusteluja henkilöstön toimimiseen.....	62
TAULUKKO 3. Työtehtävän vaikutus henkilöstön toimintaan strategian mukaisesti ..	63
TAULUKKO 4. Vaikuttaminen strategian toteuttamiseen.....	65
TAULUKKO 5. Vastaajien joitakin kuvailuja mahdollisuudestaan vaikuttaa strategian toteuttamiseen hyvin, melko hyvin ja huonosti	66
TAULUKKO 6. Henkilöstön työvuosien merkitys strategiavaikuttamiseen	67
TAULUKKO 7. Henkilöstön työtehtävän merkitys strategiavaikuttamiseen	68
TAULUKKO 8. Vierailukohdeorganisaatioiden koko ja vierailuajankohdat.....	79

1 JOHDANTO

Toisen asteen ammatilliselta koulutukselta edellytetään nopeaa reagointikykyä yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuviin muutoksiin, tuloksellisuutta ja taloudellisten resurssien huomioimista. Ammatillisen koulutuksen tulee toimia entistä enemmän yritysten tavoin. Koulutuksenjärjestämisessä voidaan puhua myös kilpailusta mm. parhaiden laadullisten ja määrällisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Muutokset toimintaympäristössä ja väestön rakenteessa asettavat koulutuksen järjestäjille haasteita koulutuksen suunnittelussa ja järjestämisessä. Kansainvälistyminen kiihtyy, väestö vanhenee ja jää pois työelämästä. Työelämän moniosaajuuden vaatimus kasvaa ja monikulttuurisuus lisääntyy. Koulutuksen sisältöä, alueellisuutta ja käytännön järjestelyjä on mietittävä ja pystyttävä tekemään ennakoivia päätöksiä. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Koulutuksen järjestäjän järjestämisluvan mukaisia tehtäviä määräävät ja ohjaavat opetusministeriö ja -hallitus sekä erilaiset lait ja asetukset. Ammatillisten oppilaitosten tehtävät ovat muodostuneet kuitenkin nykyisin lain velvoitetta moninaisemmiksi (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).

Muuttuneen roolin myötä oppilaitosten johtaminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Johtamisen työvälineeksi ovat koulutuksen järjestäjät laatineet strategioita. Niiden avulla suunnataan kohti haluttua päämäärää, visiota.

Strategian laadinta ei yksin riitä, vaan tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä sen toteuttamiseksi ja viemiseksi henkilöstön päivittäiseen työhön. Lisäksi toteutusta tulee seurata ja arvioida. Henkilöstön tulee toimia työssään strategisten tavoitteiden mukaisesti. Se mahdollistaa kuntayhtymän oppilaitosten tuloksellisen ja laadukkaan toiminnan. Määttä ja Ojala (1999, 33) toteavat, että julkisen organisaation palvelukyky perustuu henkisiin ja fyysisiin resursseihin sekä organisaation kykyyn kehittää ja hyödyntää näitä resursseja. Nämä resurssit ja erityisesti niiden hyödyntäminen vaikuttavat organisaation menestymiseen.

Accenture Management Consulting on vuonna 2013 haastatellut 120 yritysjohtajaa 35 suomalaisesta yrityksestä ja organisaatiosta. Haastattelussa kävi ilmi, että strategian toimeenpanoa pidetään tärkeimpänä, mutta kyseisellä alueella nykyvalmius on kehnoin. Haastatelluista 60 % pitää strategian toteuttamista tärkeämpänä kuin itse strategian luomista. (Accenture Management Consulting, 2013.) Määttä ja Ojala (1999, 44) ovat tehneet samanlaisen havainnon siitä, että julkisessa organisaatiossa strategisen johtamisen perusongelma on yhtäläinen yritysten kanssa: laaditut strategiat eivät toteudu eivätkä muutu käytännön toiminnaksi. Ei siis ole ihme, että myös henkilöstö kokee strategian olevan kaukana arjen työstä (Juuti & Luoma 2009, 13).

Strategiaa on pidetty tärkeänä organisaatioiden toiminnan ohjenuorana ja sitä on tutkittu paljon yritysmaailman liiketoimintastrategian näkökulmasta. Petri Aaltonen on väitöskirjassaan (2007) todennut, että strategian toimeenpanoa on tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimukset ovat käsitelleet lähinnä strategian laadintaprosessia ja johtamista. Heidi Ikävalko (2005) on väitöskirjassaan tutkinut toimeenpanon menetelmiä.

Strategiaa koskevaa ulkomaista kirjallisuutta, artikkeleita ja väitöstutkimuksia sekä opinnäytetöitä löytyy paljon. Kirjoittajina ovat mm. Quinn, J.B., Minzberg, H., James, R.M. ja McDonald, M. Julkisyhteisön strategiatyöhön liittyvää tietoa suomalaisessa kirjallisuudesta on vähän. Sitä on usein käsitelty vain johtamisen ja viestinnän näkökulmasta. Tämä on ymmärrettävää, sillä julkisen sektorin strategiatyöskentely kokonaisuudessaan on suhteellisen nuorta.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiatyö aloitettiin johtoryhmän toimesta kehittämisjohtajan organisoimana kuntayhtymän hallituksen päätöksellä 9.2.2010. Työn valmistumisen tavoitteeksi asetettiin syksy 2010. Strategia laadittiin valtuustokaudeksi.

Strategiaprosessissa huomioitiin koko henkilöstö ja luottamushenkilöiden mielipide. Omistajakuntien johto sekä työ- ja elinkeinoelämä toivat oman näkemyksensä kuntayhtymän toiminnan linjauksille ja tärkeimmille asioille. Oppilaskunta osallistui työhön antamalla oman lausuntonsa strategiaan. Työhön osallistuivat myös kaikki Sastamalan koulutuskuntayhtymän kiinteät sidosryhmät. Työtapoina ovat olleet palaverit, kokoukset ja seminaarit sekä lausuntopyynnöt. Strategian toimeenpanon ja si-

touttamisen kannalta henkilöstön ja sidosryhmien mukana oleminen laadintaprosessissa on tärkeää. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkåll, Masalin & Kalin 2010, 85; Suominen & Mantere 2012, 38.)

Kuntayhtymän valmis strategia hyväksyttiin kuntayhtymän valtuustossa 17.10.2010. Strategian keskittymisen kohteita on täsmennetty ja täydennetty saadun palautteen perusteella. Niitä on saatu mm. SWOT -analyysin avulla.

Koulutuksen järjestäjän strategiakausi päättyi vuoden 2012 lopussa. Strategian valmistelu uudelle nelivuotiskaudelle on aloitettu. Työssäni koen, että strategian laadintaan ja strategiaprosessiin on panostettu, mutta en ole varma toteutetaanko sitä arjen johtamisessa ja henkilöstön työssä. Strategia saattaa yksinkertaisesti unohtua vakiintuneiden toimintatapojen alle tai sen toimeenpanotyö on jäänyt ohueksi. Ongelmaa saattaa lisätä se, ettei strategiaa ole sisäistetty tai motivaatio sen toteuttamiseen on heikkoa. Strategia tarvitsee toteutuakseen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä organisaatiossa.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiakauden päättymisen jälkeen on ajankoh- taista tarkastella, miten strategian toimeenpanoa on toteutettu ja miten se on toteutunut. Tutkimus antaa tietoa, miten toimeenpanoa tulee kehittää uuden strategia- kauden alkaessa.

1.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aihevalinnan taustalla ovat työtehtävät Sastamalan koulutuskuntayhtymän tulosalueen ja yksikön johtajana, apulaisrehtorin tehtävässä. Sastamalan koulutuskuntayhtymään on fuusioitunut vuonna 2009 Huittisten kaupungin omistama Huittisten ammatti- ja yrittäjäopisto ja vuonna 2010 Mäntän seudun koulutuskuntayhtymä. Uuden kuntayhtymän toimintatapojen yhtenäistäminen asettaa koko kuntayhtymän henkilöstölle ja päätöksentekijöille haasteita. Erilaiset asiakirjat saadaan usein nopeasti valmiiksi, mutta yhteisten linjauksien ja toimintatapojen vieminen henkilöstön konkreettiseksi arjen toiminnaksi vaatii suunnitelmallisuutta ja yhteisiä työkaluja.

Koulutuksen järjestäjä tekee erilaisia valintoja, joiden avulla pyritään sovittuihin tavoitteisiin. Tavoitteita kohti ohjaa strategia. Strategia on käsitteenä ja merkitykseltään laaja. Sen on todettu olevan tärkeä johtamisen väline, mutta sen tulisi vaikuttaa myös henkilöstön tekemään työhön organisaatiossa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajan esityksestä työ on rajattu strategian toimeenpanon seurantaan. Tavoitteena on, miten vuoden 2012 loppuun päättyneen strategiakauden toimeenpanoa on toteutettu, tuntevatko henkilöstö strategian ja toteuttavatko he työssään strategiaa. Tutkimuksen pohjalta työssä tuodaan esiin kehittämisajatuksia organisaation strategian toimeenpanon kehittämiseksi.

Strategian mukaisella toiminnalla on vaikutusta mm. opetuksen laatuun sekä tuloksellisuusrahoitukseen. Lisäksi sillä on merkitystä tutkinnon suorittaneiden ammatilliseen osaamiseen työelämään siirryttäessä ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen antamaamme ammatilliseen koulutukseen. Strategian toteutuminen on kuntayhtymän näkökulmasta tärkeä ja sen vuoksi sen toimeenpanoon on kiinnitettävä erityistä huomiota.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa ovat työn tausta, tavoitteet ja käsitteet. Samassa luvussa esitellään strategia käsitteenä sekä pohditaan, miksi strategia on organisaatiolle tärkeä. Luvussa kaksi esitellään kolme erilaista strategiaprosessia, joiden valinta on perusteltu ko. luvussa. Opinnäytetyön teoriaosuuden keskeinen sisältö on luvussa kolme, jossa on kirjoitettuna strategian toimeenpano. Toimeenpanon tärkeimmäksi asiaksi nousevat strategiajohtaminen ja siinä huomioitavat asiat. Strategian toimeenpanomenetelmistä tarkastellaan myös kohdeorganisaatiossa käytettyä Balanced Scorecard (BSC) -menetelmää. Toimeenpano-osio antaa pääasiallisen viitekehyksen myös tutkimusongelmalle.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, kohdeorganisaation toiminta-ajatus, arvot, visio, strategia ja tasapainoinen tuloskortti. Luvussa viisi selvitetään tutkimuksen toteuttaminen. Henkilöstökyselyn toteutus, analysointi ja tulokset esitellään luvussa kuusi. Luvussa seitsemän on yksiköiden johtajille tehdyn teemahaastattelun toteutus, analysointi ja tulokset. Kehittämisajatusten tueksi toteutetut benchmarking -vierailut tuloksineen on kuvattu luvussa kahdeksan. Luvussa yhdeksän on pohdinta, joka sisältää henkilöstökyselyn, teemahaastattelun yhteenvedon, tutkimuksen luotettavuuden ja johtopäätökset sekä kehittämisajatukset.

1.4 Opinnäytetyöhön liittyvät käsitteet

Toiminta-ajatus

Organisaatiossa toiminta-ajatus sisältää näkemyksen olemassaolon tarkoituksesta. Se kertoo, miksi organisaatio on olemassa, mitä se on tekemässä ja kenelle se on olemassa. Toiminta-ajatus sisältää toiminnan periaatteet, joiden mukaan toteutetaan organisaation perustehtävää. Toiminnan tavoitteena on saavuttaa tulevaisuuden tahtotila eli visio. (Kesti 2010, 125.)

Arvot

Arvot ovat perustavia periaatteita. Ne kertovat, mikä organisaation toiminnassa on tärkeää. Arvojen varaan rakentuu koko yhteisön toiminta, ja arvoista johdetaan toimintaperiaatteet. Koulutuksen alalla arvot liittyvät esim. ammattiin kouluttamiseen ja ihmisenä kasvamiseen. Arvojen tulisi olla löydettävissä organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta. (Karlöf & Lövingsson 2004, 25).

Visio

Visio on organisaation strategiaperustan tärkeä osa. Se on mielikuva organisaation tulevaisuudesta ja yhteisesti sovittu tahtotila, jota kohden halutaan mennä. Visiossa kerrotaan tavoitteet tulevaisuuteen, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä. Hyvä visio antaa selkeät suuntaviitat ja helpottaa strategiaan kytkeytyvien mittarien valin-

taa. Johtaminen perustuu ihmiskäsitykseen ja arvoihin joiden tulisi näkyä visiossa. (Määttä & Ojala 1999, 57.)

Kriittinen menestystekijä

Kriittiset menestystekijät ovat asioita, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation menestymiseen. Menestystekijät on pohdittava huolella ennakoiden tulevaisuutta. Ne ovat strategisesti tärkeitä, ja organisaation on pystyttävä vaikuttamaan niihin toiminnallaan. (Määttä & Ojala 1999, 62.)

Strategian toimeenpanotyö

Strategian toimeenpano on organisaation sisäistä operatiivista toimintaa. Sen tarkoituksena on toteuttaa strategia sellaisena kuin se on suunniteltu. (Salminen 2008, 17.)

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard, BSC eli tasapainotettu mittaristo on organisaation visiosta ja strategiasta johdettujen taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen tasapainotettu esitys mittauksen ja ohjauksen tarpeisiin. Sen avulla voidaan kuvata toimintasuunnitelma tavoitteineen ja laatia mittarit tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 31-82.)

Julkisyhteisö

Julkisen toiminnan perusajatuksena on turvata kaikille yhteiskunnan kansalaisille peruspalvelut taloudellisesti ja laadukkaasti. Palveluihin on jokaisella tasavertainen käyttöoikeus. Palvelut rahoitetaan verovaroin. Poliittiset päätöksen tekijät ohjaavat ja kohdentavat varojen käyttöä palvelujen tuottamiseen. (Määttä & Ojala 1999, 28.)

Yksityinen sektori

Yksityinen sektori toimii markkinaehtoisesti ja tavoittelee voittoa. Yksityisellä sektorilla toimivat yritykset. Tuotteiden ja palveluiden myyntiä tehdään tulojen ja voiton saamiseksi. Onnistumisen kriteerinä on kannattavuus ja pääoman tuotto. (Määttä & Ojala 1999, 29.)

Strategia

Strategia on opinnäytetyössä keskeinen käsite, jota käsitellään seuraavassa luvussa 3.

2 STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI

Strategia on käsitteenä vanha, eikä sen määrittely ole yksiselitteistä. Se on laaja-alainen ja monitahoinen, mikä vuoksi sitä on mahdotonta kuvailla yhdellä lauseella tai yhdellä teoriolla (Harisalo 2008, 238). Strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan linjausten valinta organisaation vision saavuttamiseksi. Sen avulla pyritään hallitsemaan toimintaympäristöä, jotta kannattavuus ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Strategialla tarkastellaan toimintaympäristöä ja omaa asemaa siihen nähden. Organisaatioita erottaa toisistaan strategiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen. Peruserot syntyvät jo siitä, mistä näkökulmasta strategiaa lähestytään ja millaisessa toimintaympäristössä toimitaan. (Kamensky 2010, 19; Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003, 3-7, Määttä & Ojala 1999, 25; Åhman & Runola 2006, 30-35.)

Näsi ja Neilimo (2006, 87) määrittelevät strategian organisaation toiminnan juoneksi, sen tapahtumien ”punaiseksi” langaksi. Tämä kuvaa hyvin strategian tarkoitusta, joka keskeinen toiminnan perusta. Strategialla organisaatio kertoo linjauksensa niistä toimenpiteistä, joilla se pyrkii saavuttamaan omat päämääränsä ja tavoitteensa (Niiven 2003, 125; Lindroos & Lohivesi 2004, 28).

Strategia on osa kokonaisuutta, jossa organisaation visio muutetaan henkilöstön arjen työksi. Strategiaprosessi koostuu valinnoista, päätöksistä ja toimenpiteistä, joiden avulla organisaatio haluaa saavuttaa organisaation visiossa määritellyt tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28; Barber, Dewhurst, Munive-Hernandez & Pritchard 2004, 703, Drucker 2000, 53-54.) Strategia tehdään organisaation arvojen, toimintaajatuksen ja ydinosuamisen pohjalta. Tärkeää on huomioida myös kriittiset menes-

tystekijät. Strategian tulee olla julkinen, ja sen on oltava kaikkien saatavilla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28-29; Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

Julkisella sektorilla strategiaa tarvitaan informoimaan henkilöstölle ja eri tahoille toiminnastamme; mihin organisaatiota suunnataan, millaiseksi kehittämässä ja miksi se on olemassa. Strategian tulee sisältää myös keinot ja aikataulu, millä toteutusta tehdään. Se antaa informaatiota organisaation ulkopuolisille toiminnasta ja taloudesta. Strategian avulla voidaan verrata toimintoja muihin organisaatioihin nähden. Strategian puuttuminen saattaa merkitä, että organisaation toiminta on epäjohtonmukaista ja ilman mietittyä päämäärää. Strategiaa tarvitaan myös tuloksellisen, tehokkaan ja tavoitteellisen toiminnan edistämiseen. (Juuti & Luoma 2009, 27; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 15-18; Åhman & Runola 2006, 23-26.)

Yritystoiminnassa strategian tehtävänä on löytää keinot menestyä kilpailussa ja tuottaa omistajilleen voittoa. Julkishallinnossa strategisen toiminnan tehtävänä on tuottaa yhteiskunnan palveluita verokertymistä saaduilla resurssilla mahdollisimman taloudellisesti ja laadukkaasti. Julkisen sektorin palvelukyvyyn voisi määritellä myös sen kilpailukyvyksi. Nykyisin julkisella sektorilla hyvin ja menestyksekkäästi toimivan organisaation edellytys on olla kilpailu- ja palvelukykyinen. Kilpailussa erityisesti palvelulla on keskeinen merkitys. Julkisella puolella tarvitaan samalla tavalla strategiaa linjausten ja tavoitteiden asettamisessa kuin yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin rooli yhteiskunnan menestymisessä on merkittävä ihmisten hyvinvoinnin ja talouden näkökulmasta tarkasteltuna. (Määttä & Ojala 1999, 33.)

Määttän ja Ojalan mukaan (1999, 28-29, 51) julkisten organisaatioiden strategiaperustana ovat visio ja toiminta-ajatus. Lisäksi ne pohjautuvat yhteiskunnallisten tehtävien hoitamiseen, julkisten palveluiden tuottamiseen ja niiden järjestämiseen. Vastuu organisaatioin toiminnan tuloksesta ja laadusta on yhteiskunnalla sekä sitä edustavilla päätöksistä tekevillä luottamuselimillä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vaikuttaminen ovat läsnä kaikilla julkisen toiminnan tasoilla.

Julkishallinnon strategian tulee ottaa huomioon lainsäätäjien, ministeriöiden ym. tahojen määräykset ja toiveet, mutta myös organisaation varsinaisen perustehtävän toteuttaminen. Perinteisten lainsäädännön mukaisten palveluiden lisäksi on julkiselle sektorille asetettu uusia tehtäviä. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä on osa

koulutuksen järjestäjän toimintaa, samoin aluekehittämiseen liittyvät tehtävät. Koulutuksen järjestäjien tulee nykyisin löytää myös omia kansallisia kehittämiskohteita. Nämä toteutetaan usein erilaisin hankerahoituksin. Koulutuksen järjestäjille esitetään yhä enemmän erilaisia toiminnallisia ja rahoituksellisia tavoitteita. Strategia luo edellytykset menestyä uusien tehtävien hoitamisessa ja yhä kiristyvässä kilpailussa koulutuksen kentässä, jossa joudutaan muuttamaan toimintaa nopeasti sekä huomiomaan laatu ja tuloksellisuus. Strategiaa tarvitaan kuvaamaan koulutuksen järjestäjän vahvuudet ja toiminta. (Määttä & Ojala 1999, 29-30, 51; Åhman & Runola 2006, 30-35 .) Uusien tehtävien myötä perustehtävä ja visio helposti unohtuvat. Nämä kaksi on kuitenkin pidettävä selkeästi mielessä koko strategiaprosessin ajan tavoitteiden asettelusta niiden toteutumisen mittaamiseen saakka. (Määttä & Ojala 1999, 27; Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 29.)

Toimintaympäristön muutoksessa on pystyttävä ennakoimaan tulevaisuutta, joka vaikuttaa koulutuksen järjestämiseen ja sitä kautta myös strategiaan. Organisaatioiden rajat ylittävä yhteistyö ja samansuuntaiset strategiset päämäärät sidosryhmien kanssa ovat nykypäivää ja tärkeä osa taloudellisen palvelukyvyyn säilyttämistä. Yhteistyön avulla saadaan aikaan luovaa ja laadukasta toimintaa tuloksellisesti. (Määttä & Ojala 1999, 45; Santalainen & Huttunen 1993, 54.)

Suomisen ja Mantereen (2012) mukaan parhaimmillaan strategia on hyviä päätöksiä ja fiksuja valintoja, jotka johtavat menestykseen. Hyvä strategia helpottaa etenkin johdon työtä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen avulla voidaan perustella päätöksiä ja asettaa tavoitteita. Tavoitteellinen ja perusteltu johtaminen auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään työnsä tarkoituksen ja tavoitteen. Henkilöstö, joka ei ymmärrä organisaation strategiaa, eivät kykene yhdistämään omia päivittäisiä toimiaan sen toteuttamiseen (Kaplan & Norton 2009, 18).

Kokonaisuutena strategiatyö on jatkuva prosessi. Strategian laadinnasta on tullut useiden yritysten ja yhteisöjen arkea, koska muutokset toimintaympäristössä ovat jatkuvia. Strategian elinikä noin viisi vuotta, joka muuttuvassa toimintaympäristössä se on pitkä aika. Strategiaa tulee päivittää säännöllisesti. (Kaplan & Norton 2009, 89; Hämäläinen & Maula 2004, 25.) Hitaan muutoksen toimialoilla riittää, kun strategia

käydään läpi joka kolmas vuosi ja välivuosina tehdään vain päivitys. Kuntasektorin strategia-asiakirja laaditaan yleensä 3-5 vuodeksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 140, 142.) Tämä koskee myös toisen asteen ammatillisten koulutuksen järjestämistä.

Strategisen suunnittelun avulla pyritään käynnistämään ja ylläpitämään toimintoja, joka johtaa haluttuun tulevaisuuden tavoitteeseen. Suunnittelu on tärkeä vaihe, sillä sen puuttuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa tavoitteen toteuttamiseen. Suunnitelman teko vaatii halua kehittää organisaation toimintoja ja sitoutumista toteuttaa strategista johtamista. (Karlöf 1996, 43.)

Strategiatyöhön liittyvät toiminnot kuvataan strategiaprosessilla. Strategian toimeenpanon vaiheessa kaikilla prosessin vaiheilla on merkitystä. Strategian laadintavaiheessa tulee miettiä miten se saadaan konkreettiseksi toiminnaksi henkilöstö työhön. Strategiaprosessilla tähdätään vision toteutumiseen. (Salminen 2008, 66; Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 60.) Strategian tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan usein myös muutosta toiminnoissa. Strategiaprosessin tulee olla joustava ja dynaaminen. Näin vältetään jatkuvalta organisaatiossa tapahtuvasta murroksesta, joka voi vaikuttaa mm. henkilöstön työhyvinvointiin. (Sotarauta 1996, 123.)

Strategian tekeminen on pysynyt lähes samanlaisena jo useiden vuosien ajan. Perinteisestä ajattelumallissa strategian määrittelyn ja toteutuksen on ajateltu olevan perättäisiä vaiheita. Hannuksen (2004, 12) mukaan strategian määrittely ja toimeenpano tulisi nähdä nykyisin kuitenkin enemmän rinnakkaisiksi kuin peräkkäisiksi tehtäviksi. Varsinaisena strategiatyönä on usein pidetty strategian laadintaa. Toimeenpanon on vastaavasti ajateltu olevan operatiivista toimintaa. Strategiaprosessi on kuitenkin kokonaisuus, jossa sen kaikki vaiheet vaikuttavat toisiinsa.

Strategiaprosessimalleissa ei ole suuria eroja, mutta sen vaiheista ja osa-alueista on useiden eri tutkijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä. Mallit edustavat eri koulukuntia ja ne on sovellettu suomalaiseen toimintaympäristöön. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 42.) Kirjallisuudessa esitetyissä prosesseissa esiintyvät samankaltaiset päävaiheet, jotka on esitetty ja painotettu asian lähestymisen näkökulmasta riippuen hieman eri tavoin. Eroavaisuudet selittyvät asiantuntijoiden erilaisista lähtökohdista ja toimintaympäristöistä sekä toisaalta eri kohderyhmistä. Nykyi-

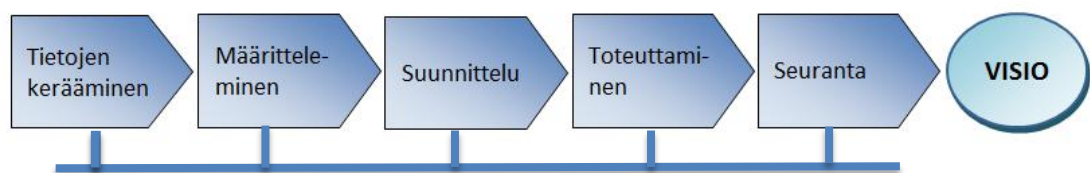
sessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on myös hyvä kyseenalaistaa valmiita strategiaproseessimalleja.

Tässä työssä on esitelty kolme erilaista mallia. Lindroosin ja Lohiveden malli on valittu selkeytensä vuoksi kuvaamaan yleisellä tasolla prosessia. Se on hyvin samanlainen kuin Karlöfin (2004, 34) esittämä strategiamalli. Mallien yksinkertaisuudesta huolimatta on prosessi käytännössä aikaa vievä ja moninainen. Kamenskyn (2010, 55) strategiaproseessimalli (strateginen arkkitehtuuri) on yleinen ja se esitetään usein kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Malli pohjautuu yksityisen sektorin kilpailuun perustuvaan strategia-ajatteluun ja tiettyihin peruselementteihin. Toinen esitelty malli Brysonin strategiaproseessimalli on laadittu julkiselle sektorille. Tämä malli on valittu työhön, koska se on Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiatyössä käytetty. Kolmas esitelty malli on Hakasen (2004, 19) laatima. Se tuo uudenlaisen näkemyksen kronologisessa järjestyksessä toteutettuihin strategiaprosesseihin.

2.1 Lindroosin ja Lohiveden strategiaproseessimalli

Lindroos ja Lohivesi (2004, 139) kuvaavat yksinkertaisen ja helposti ymmärrettävän strategiaproessin mallin (kuvio 1). Se koostuu viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden ja jotka tähtäävät asetettuun visioon.

1. Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
2. Strategian määrittelyn vaihe
3. Strategisten projektien suunnitteluvaihe
4. Strategian toteutusvaihe
5. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe



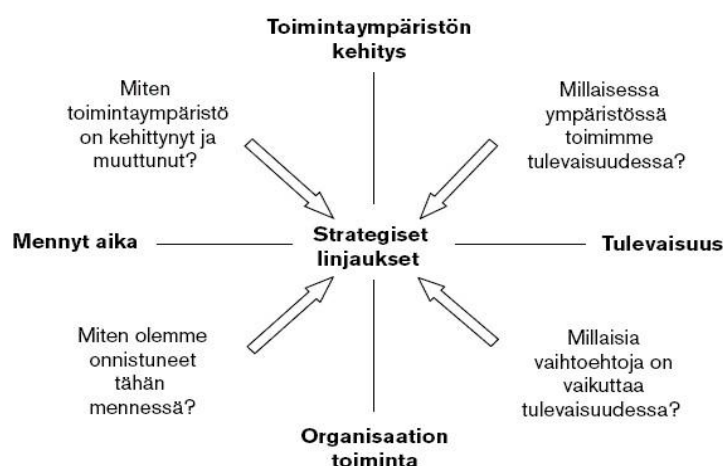
KUVIO 1. Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi 2004, 139, muokattu)

Strategian suunnittelun perustalla on organisaation aikaisempi historia. Menneisyys ja syntyneet toimintatavat usein helpottavat strategiatyötä. Totuttu toiminta ja vanhasta poisoppiminen voi olla myös haaste tulevaisuuden suunnittelemiselle sekä muutoksen toteuttamiselle. (Valpola ym. 2010, 20.) Prosessin alkuvaiheessa tulee pysähtyä miettimään mitkä organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat strategiaan valintoihin (Hyyppänen 2007, 46).

2.1.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa kerätään tietoa eri tahoilta, kuten esimerkiksi opiskelijoilta, työelämästä, sidosryhmiltä ja päätöksentekijöiltä. Analyysit muodostavat pohjan sille, miten organisaation toimintaa tulevaisuudessa toteutetaan. Analyysivaiheen tavoitteena on saada näkemys nykytilasta ja toimintaympäristöstä. Uuden synnyttämiseksi nykytilanne on tunnettava hyvin. Lisäksi on tiedettävä menneisyys ja oltava näkemys tulevaisuudesta. Tässä vaiheessa harkitaan, millä toimintaympäristö -muutoksilla ja -vaatimuksilla on merkitystä organisaation toimintaan ja miksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–34; Kamensky 2010, 102, 120, 132.)

Julkisorganisaation strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Kuviossa 2 on esitetty strategiset linjat suhteessa toimintaympäristön nykytilaan ja tulevaan kehitykseen sekä organisaation omaan strategiseen asemaan. Organisaation tulee arvioida omaa nykyistä toimintaa menneeseen ja kehittämistarpeita sekä kerätä ennakointitietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Lisäksi tulee tarkastella myös omia mahdollisuuksia vaikuttaa tuleviin muutoksiin. (Opetusministeriö 2006, 13.)



KUVIO 2. Strategisten linjausten muodostuminen (Opetusministeriö 2006, 13)

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategian pohjana pidetään hallitusohjelmaa ja valtakunnallista Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa 2007-2010 (KE-SU). Tämä suunnitelma sisältää näkökulmia koulutuksen järjestämisen rakenteeseen, sisällölliseen painotukseen sekä esittää tavoitteita koulutuksen järjestäjien kokonaisstrategisille linjauksille. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Tietojen keräämisessä ja analysoinnissa voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi ympäristöanalyysit, synteesianalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit, skenaarioanalyysi, SWOT -analyysi, Porterin kilpailuanalyysi, strategiakanvas, bostonin portfolioanalyysi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32-40; Kamensky 2010, 122.) Kohdeorganisaatiossa on käytetty SWOT -analyysiä. Nelikenttä -analyysissä on arvioitu arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision toteutumista strategiakaudella.

2.1.2 Strategian määrittelyn vaihe

Tiedon keräämisen ja analyysivaiheen jälkeen tulee tehdä päätöksiä strategisista päämääristä. Strategian määrittelyvaiheessa etsitään organisaation yhteinen näkemys siitä, mitä strategisilla toimenpiteillä halutaan tavoitella. Tavoitteen tulee olla selkeä. Lisäksi sen tulee olla sellainen, johon henkilöstön on helppo sitoutua ja joka innostaa henkilöstöä toimimaan sen mukaisesti. Linjauksen perustana tulee huomioida organisaation määritellyt arvot. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Kohdeorganisaation (SASKY) strateginen linjaus on olla kehittyvä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin vastaava koulutuskuntayhtymä. Lisäksi järjestää työelämälähtöistä monialaista ammatillista koulutusta läheisyysperiaatteella vastaten seutukunnallisiin tarpeisiin. Tavoitteena on edistää alueellista osaamista ja kansallista kehitystä. Kuntayhtymän osaavat opiskelijat ja ammattitaitoinen henkilöstö toteuttavat ja kehittävät käytännönläheistä koulutusta. Toiminnan lähtökohtana on opiskelijoiden oppimisen ja ammatillisen kasvun tukeminen yhteiskunnan aktiivisiksi ja vastuullisiksi jäseniksi. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

2.1.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Kokonaisvaltainen pitkän ajan strategisella suunnitteluvaiheella tarkoitetaan 3-20 vuoden aikavälille tehtyä suunnitelmaa. Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan ja täsmennetään, mitä halutaan saada aikaan ja millaisia toimintoja tai projekteja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46; Raudasoja & Johansson, 2009 28.) Oppilaitosorganisaatioissa strategiatyö on tärkeää, koska koulutuksen vaikuttavuus on pitkäaikaista. Strategian toteutukseen laaditaan yleisimmin johdon laatimia vuosittaisia toimintasuunnitelmia. Toimintasuunnitelmiin kirjataan toiminnot, joilla tavoitteet saadaan toteutetuiksi sekä vastuhenkilö. Onnistuakseen strategian toteuttaminen vaatii henkilöstön sitoutumista ja luottamusta johtoon. Johdon tulee olla toiminnassaan johdonmukainen ja kertoa omia ajatuksiaan toimintaan liittyen. (Hodkinson 2002, 92-94; Lindroos & Lohivesi 2004, 47-48.)

Strategian laadintaan tulee ottaa mukaan koko henkilöstö. Suunnitteluvaiheeseen osallistuminen auttaa ymmärtämään strategian sisältöä ja helpottaa sen viemisen omaan käytännön työhön (Hunger & Wheelen 2011, 136; Juuti & Luoma 2009, 25). Työntekijöiden pitää saada vaikuttaa heidän omaan työhönsä liittyviin tavoitteisiin, ja se vaatii vuoropuhelua. Hyvä strategia on konkreettinen ja sen tulee mukautua organisaation kulttuuriin. Sen tulisi tuoda henkilöstön työlle myös sisältöä ja mielekkyyttä. Tasapainoisen onnistumisstrategian keskeinen periaate on vuorovaikutteisuus, avoimuus ja vaikuttamisen mahdollisuuden antaminen esimerkiksi lausuntojen muodossa eri tahoille. (Määttä & Ojala 1999, 60; Valpola ym. 2010, 53; Åhman & Runola 2006, 24-30.)

2.1.4 Strategian toteutusvaihe

Toteuttamisen organisoinnissa avainasemassa on organisaation johto, jonka on hyvä miettiä etukäteen miten toteutusvaihe käytännössä toteutetaan. Strategian toteutusvaihe tehdään, siihen laaditun toimintasuunnitelman avulla vrt. 2.1.3. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettiset ja ymmärrettävät, että ne ohjaisi henkilöstöä työssään toteuttamaan laadittua strategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45-46.) Tarkemmin strategian toimeenpanoa käsitellään opinnäytetyön kohdassa 3.

2.1.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

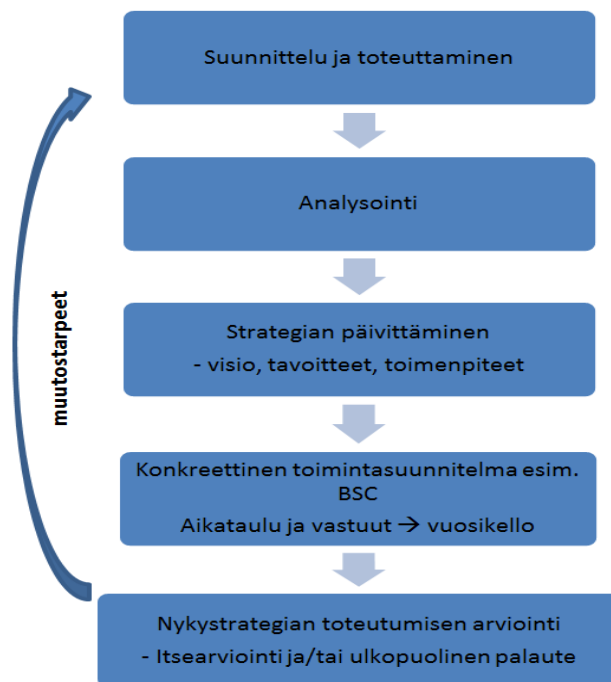
Julkisessa hallinnossa päähuomio kiinnittyy usein taloussuunnitelmien ja talousarvioiden laadintaan sekä erilaisten tavoitteiden asettamiseen. Vähintään yhtä tärkeää on seurata ja arvioida tavoitteiden toteutumista ja tehdä mahdollisesti niiden pohjalta muutoksia. (Määttä & Ojala 1999, 80-81.) Nykyisin organisaation tulee olla joustava, muutoskykyinen ja pystyä vastaamaan nopeasti muutoksiin. Vanhoista tavoista pitää usein luopua ja muutettava toimintaa. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien myötä on tarkasteltava päätettyjä strategisia linjauksia ja harkita voiko niiden mukaan enää toimia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48-49; Katsioloudesin 2006, 5.) Uusia toiminnan muutoksia tehdään usein talousarvion laadinnan yhteydessä. Tämä on usein liian hidas aikataulu, sillä menestymisen takaamiseksi tarvitaan nopeasti uusia linjauksia. Strategiaa tulee seurata, arvioida ja päivittää huomattavasti useammin (kuvio 3).

Strategian valvonta kohdistuu strategisten tavoitteiden mukaisen toiminnan tuloksiin seurantaan. Seuranta ja arviointia on hyvä pohtia jo strategian suunnitteluvaiheessa. Seurattavat kohteet on hyvä rajata määrällisesti mahdollisimman pieneksi. Tämä vähentää hallinnollisen raportoinnin työmäärää ja helpottaa seurantaan. (Määttä & Ojala 1999, 80-81; Huotari 2009, 126-127.)

Strategiasta on hyvä saada palautetta sekä organisaation sisältä itsearviointina, mutta myös organisaation ulkopuolelta. Menestyvissä organisaatioissa käytetään palautetietoa strategioiden uudistamiseen ja toimintojen keittämiseen. Opetuksen toimintaympäristössä palaute saadaan usein viiveellä ja se voi olla epäsuoraa. Tämä

tulee huomioida strategiatyöskentelyn yhteydessä ja pohtia miten tiedon saantia voidaan nopeuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 141; Freedman & Tregoe 2003, 184.)

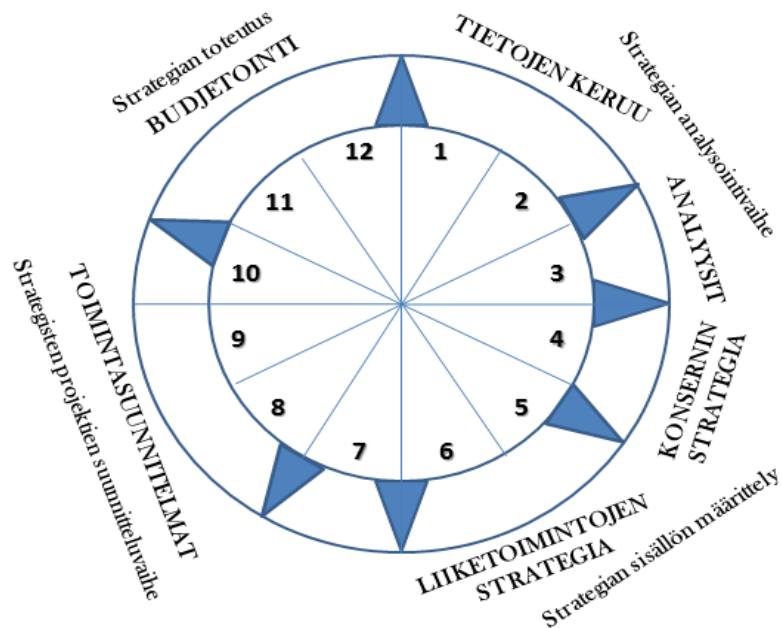
Strategian seurannasta ja arvioinnista sekä päivitystyöstä tulee tehdä jatkuva prosessi organisaation arkeen (Kaplan & Norton 2002, 15). Tunnetuimpia jatkuvan parantamisen malleja on William Edwards Demingin kehittämä malli (kuvio 3). Jatkuvan kehittämisen mallissa on neljä vaihetta: suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja paranna (act). (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-81.) Strategian päivittämisen vaiheessa tulee pohtia, onko tavoitteet ja odotukset ajankohtaisia vai tuleeko niiden sisältöä muuttaa. Lisäksi tulee ennakoida tulevaa, innovatiivisuutta unohtamatta. (Määttä & Ojala 1999, 26.)



KUVIO 3. Deming -jatkuvan parantamisen malli. (Hokkanen & Strömberg 2006, 82, muokattu.)

Organisaation toiminnan suunnittelusta ja jatkuvasta seurannasta syntyy tietty rytmi (Hyypänen 2007, 53). Strategiaproessin käynnistys ja prosessin eri vaiheet sekä aikataulu on usein laadittu organisaation vuosittaisen rytmin mukaan etenevään kalenteriin, jota voidaan kuvata kuviossa 4 esitetyn ns. strategiavuosikellon avulla. Vuosikello on suunnittelun ja viestinnän väline, jonka avulla voidaan osoittaa eri toimenpiteet aikataulutettuina (Valpola ym. 2010, 13). Kuvion malli on melko suurpiirteinen

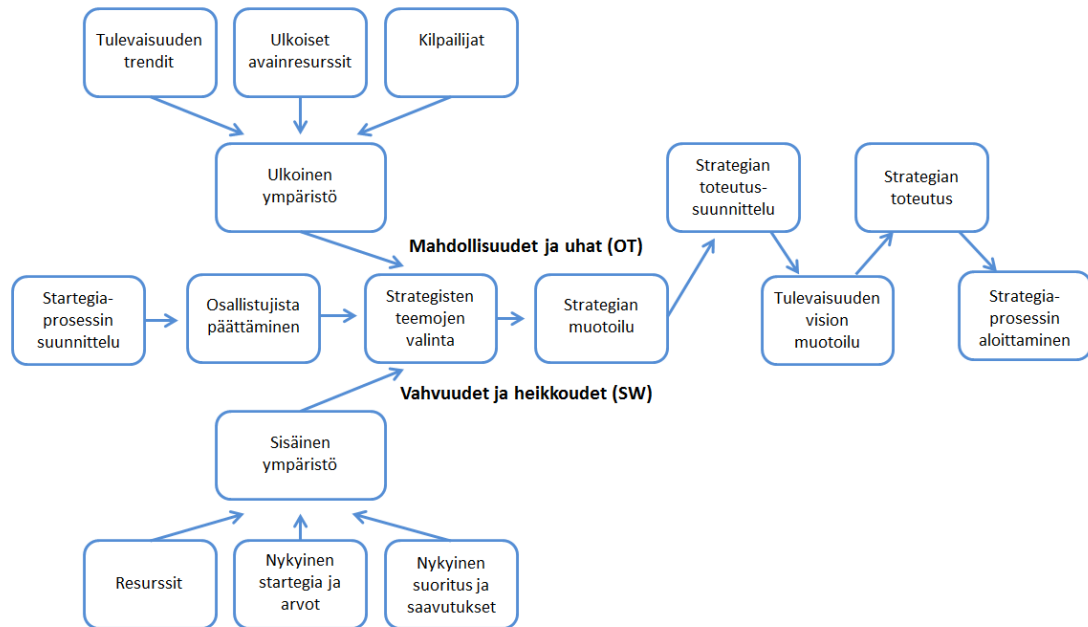
esimerkki vuosikellosta, mutta se voidaan laatia hyvin tarkaksi ja organisaation tarpeita vastaavaksi. Siihen voidaan liittää myös esimerkiksi ohjeita, joita käytetään vuosikelloon kuvatun prosessin eri vaiheissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 51.) Mallissa on aikataulutettu strategiaproessin vaiheet yhdessä taloussuunnittelun kanssa eri vuoden aikoihin (Hyyppänen 2007, 53).



KUVIO 4. Malli strategian vuosikellosta (Lindroos & Lohivesi 2004, 52, muokattu)

2.2 Brysonin strategiaprosessimalli

Bryson (2011, 24–25) on esittänyt julkisen organisaation strategiaprosessin vaiheet.

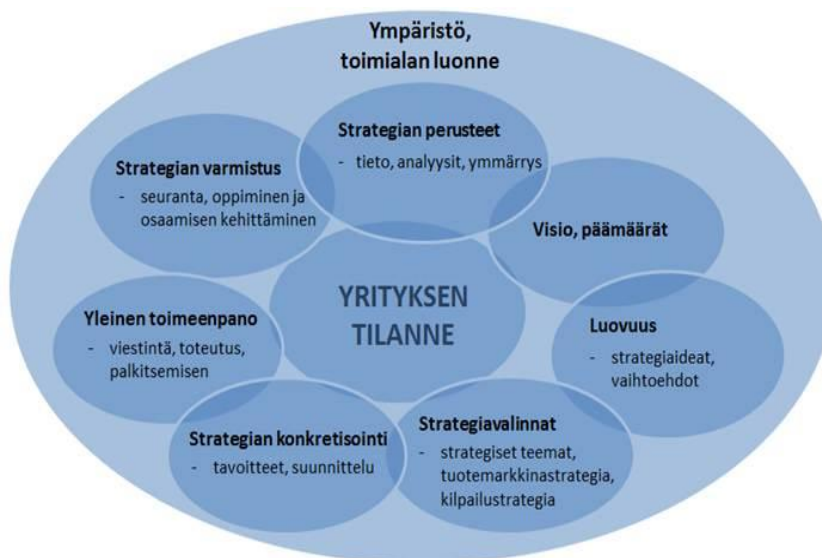


KUVIO 5. Strategiaprosessi (Bryson 1995, 24–25; Rannisto 2005, 75.)

Edellä esitetty Ranniston (2005, 75) Brysonin (2011, 50) mallista mukailema prosessikuvio 5 syventää Lindroos ja Lohiveden (2004, 139) mallia. Malli ottaa huomioon julkisen sektorin toimintaympäristön. Strategiaprosessi aloitetaan sitouttamalla johto työskentelyyn. Mikäli johto ei sitoudu on turha odottaa, että henkilöstö sitoutuisi toimimaan strategian mukaisesti. Samalla sovitaan strategian toimeenpanosuunnitelma, mahdollisista resursseista sekä aikataulusta. Esitetyssä mallissa on huomioitu sidosryhmien toiveet ja odotukset. Strategiatyöskentelyyn tulee osallistua koko henkilöstö. Henkilöstö yhdessä johdon kanssa pohtii organisaation arvoja ja toiminta-ajatusta. Mallissa analysoidaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat). Tämän jälkeen tunnistetaan ja päätetään strategiaan kirjoitettavat asiat ja tavoitteet. Tavoitteille määritellään mittarit seuranta varten. Edellä esitettyjen vaiheiden jälkeen alkaa toimeenpanon vaihe, jonka avuksi voidaan laatia strategiakartta. (Bryson 2011,13, 24–25; Rannisto 2005,73, Antola 2004, 4.)

2.3 Hakasen strategiaproseessimalli

Hakanen (2004, 19) esittää uudistuvaan ajattelutapaan pohjautuen erilaisen strategiaproseessimallin (kuvio 6) Strategiamalleissa on menestystekijöiksi tavallisimmin kuvattu tieto, luovuus ja oppiminen. Hakasen lähestymistapa poikkeaa muista. Malli painottaa sekä organisaation sisäisen tilanteen sekä toimintaympäristön vaikutusta eri strategiatyön vaiheisiin. Osa-alueita ovat mm. strategian toimeenpano ja -konkretisointi. Lisäksi strategiatyötä ei ajatella yhtenäisenä prosessina, joka toteutetaan tietyssä järjestyksessä. Mallin ajatus on, että strategiatyö on organisaation jatkuva prosessi. Tämä malli ottaa huomioon nopeasti muuttuvan ympäristön. Sen vahvuus on joustavuus ja tilanneherkkyys. Ympäristön tiivis seuranta on kaiken lähtökohdana ja siltä saatuja impulsseja tulisi käyttää strategian lähtökohtina. (Hakanen 2004, 19.)



KUVIO 6. Strategiatyön osa-alueet (Hakanen 2004, 19)

3 STRATEGIAN TOIMEENPANO

Organisaatioiden tulisi jo strategian laadintavaiheessa pohtia, miten se viedään käytäntöön (Määttä & Ojala 1999, 45). Organisaation johtoryhmä linjaa yhdessä strategian toimeenpanon prosessia organisaatiossa. Yhteinen näkemys resurssien suunnastamisesta ja organisaation kehittämisestä on menestyksen kannalta tärkeä. Tehtävä on haastava, sillä johtoryhmän on pystyttävä yhtenäiseen mielipiteeseen ja päätöksessään ennakoimaan tulevaa ja valittava mitä toimintatapoja muutetaan. (Åhman, Bärlund & Valtanen 2007, 9-10.)

Strategian toimeenpanoa pidetään selkeästi tärkeimpänä strategiaprosessin osana alueena. Strategista menestymistä ei luoda vain strategiaprosessilla. Organisaatiossa tulee osata muuttaa ja johtaa strategia käytännön toiminnaksi ja tuloksiksi, joita voidaan seurata ja mitata. Olennaista on rakentaa organisaatioon jatkuvan uusiutumisen- ja oppimisen kulttuuri koko henkilöstön keskuuteen, sillä muuttuvassa toimintaympäristössä myös strategia muuttuu. Muutosta hyväksyvässä organisaatiossa on helpompi toimeenpanna päivitettyjä strategialinjauksia. (Hannus 2004, 4; Sanchez & Heene 2004, 81; Valpola ym. 2010, 108.)

Strategian tekemiseen vaikuttaa organisaation toimintaympäristö ja kulttuuri (Katsioloudesin 2006, 5). Strategian saaminen koko organisaation tavoitteelliseksi toiminnaksi on kurinalaista ja aikaa vievää toimintaa. Kurinalaisuus tarkoittaa tässä, että toimitaan sovitun mukaisesti ja pidetään aikatauluista kiinni. Kiireen keskellä sovituisista asioista kiinni pitäminen saattaa unohtua. (Valpola ym. 2010, 35.)

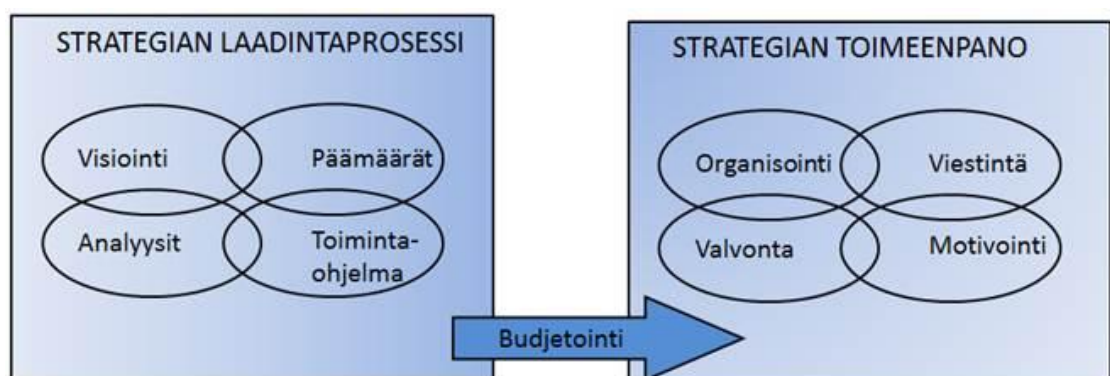
Suomalaisten organisaatioiden johtajien mielestä toimeenpano on tärkeintä strategiatyössä. Toimeenpanon suurimpana haasteena he pitivät fokuksen ja priorisoinnin puutetta. Erityisesti johtajat ovat kantaneet huolta siitä, miten aktiivinen toimeenpano saadaan pidettyä yllä strategian laadinnan jälkeen. Uusi strategia usein ensin innostaa, ajan kuluessa konkreettiset toimet jäävät kuitenkin ohuiksi. (Accenture Management Consulting 2013; Salminen 2008, 14.)

Määttän ja Ojalan (1999, 44-45) mukaan strategisen toteuttamisen esteitä julkisessa hallinnossa ovat:

- visioiden puute ja toiminta-ajatusten köyhyys
- strategiaprosessi ei kytkeydy vuosittaiseen talouden suunnitteluun ja seurantaan
- strategian toimeenpanossa tarvittavaa vuorovaikutteisuutta ei toteuteta
- irralliset osastrategiat eivät kytkeydy yhteisiin lähtökohtiin
- henkilöstö ja keskijohto eivät tunne strategian merkitystä
- henkilöstöä ei ole otettu mukaan strategiaproessiin
- strategian toteutumista ei seurata järjestelmällisesti

Toimeenpanon esteet ja haasteet tulee tiedostaa. Nämä tulee ottaa huomioon strategian toimeenpanoa suunniteltaessa, strategian toimeenpanon aikana ja sen johtamisessa. Johto vastaa strategian organisoinnista, mutta on tärkeää muistaa, että organisaatio ei ole vain sen johto, vaan siihen kuuluu koko henkilöstö. Organisaation menestyy vasta sitten, kun koko henkilöstö toimii strategian mukaisesti. (Salminen 2008, 63-67; Valpola ym. 2010, 15.)

Suomalaisissa organisaatioissa keskitytään usein vain strategian laadintaprosessiin ja sen sisältöön (kuvion 7 vasen puoli). Sen sijaan kuvion 7 oikealla puolella kuvatussa strategian toteutusprosessissa ei löydy yhtenäisiä käytäntöjä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 258-259; Salminen 2008, 14.)



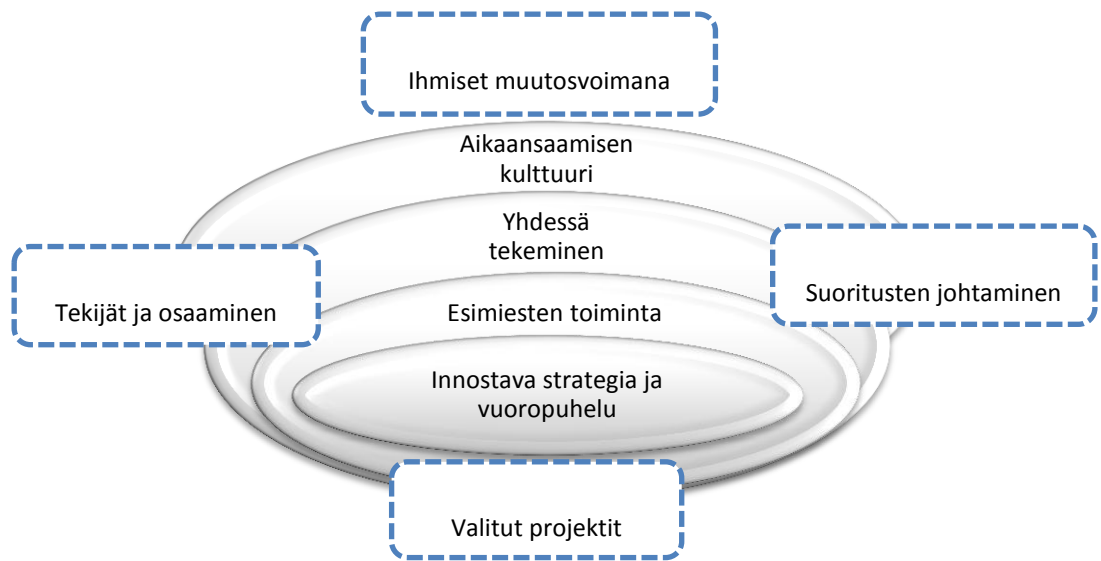
KUVIO 7. Strategiamalli (Näsi & Aunola 2005, 104)

Strategian toimeenpanoon liittyy neljä kokonaisuutta: Organisointi-, viestintä-, motivointi- ja valvontajärjestelmä. Organisointiosioon liittyvät mm. sovitut toiminnan

linjaukset ja toimintatavat sekä työnjako. Viestintään sisältyvät organisaation viestintämuodot, viestin selkeys ja yksinkertaisuus, ymmärrettävyys, millaista kieltä käytetään ja toimeenpanossa tarvittavan tiedon kulku. Motivointiin liittyy seuraavia osa-alueita: sitoutuneisuus, johdon innostuneisuus, henkilöstön palkitseminen ja vaikuttaminen oman työnsä sisältöön, uskottavuus. Toimeenpanon valvonta ja seuranta ovat tärkeitä strategian toimeenpanon ja kehittämisen kannalta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–162 ; Näsi & Aunola 2005, 136-146; Suominen ym. 2012, 174-176.)

Prosessissa on esitetty myös budjetointi. Budjetointi on perusasia organisaatioiden toiminnassa. Sen avulla muodostetaan taloudellinen ennuste ja laadulliset sekä määrälliset tavoitteet seuraavalle talousarviovuodelle. Budjetointi on myös olennainen johtamisen kannalta. Sillä resurssoidaan strategian mukaista toimintaa ja tehdään seuranta. Sen avulla voidaan organisaatioiden tuloksia verrata toisiinsa. Strategian toteuttamiseen tulee varata taloudellista resurssia. (Alhola & Lauslahti 2005, 78,95; Hyyppänen 2007, 52; Kaplan & Norton 2002, 207.)

Näkemyistä strategian toteuttamisesta kuvataan kuviossa 8. Strategian toteutuksen keskellä on neljä kokonaisuutta, jotka ovat tärkeitä strategian onnistumiselle. Innostava strategia, joka syntyy avoimen ja luottamuksellisen vuoropuhelun avulla. Esi-
miesten toiminnalla on keskeinen rooli strategian organisoinnissa ja toteuttamisessa. Strategian toteuttaminen edellyttää sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla. Yhdessä tekeminen ja osallistumisen kokemus sitouttavat strategiaan. Aikaansaamisen ja tekemisen kulttuuri muuttaa strategian päämäärät teoiksi. (Valpola ym. 2010, 59; Salminen 2008, 40.)



KUVIO 8. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010, 51)

Ytimen ympärillä on toteutuksen osa-alueita, joiden kautta strategia näkyy päivittäisessä työssä. Eri osa-alueet painottuvat eri tavoin riippuen organisaation tilanteesta.

Näitä alueita ovat:

- Ihmiset muutosvoimana. Yritykset, jotka toteuttavat strategian vaatimia muutoksia henkilöstön kautta sekä edistävät uudistumiskykyä menestyvät.
- Suoritusten johtaminen. Ohjaavalla työsuoritusten johtamisella ohjataan jokapäiväistä tekemistä strategian suuntaan.
- Valitut projektit. Oikein valitut ja resursoidut muutosprojektit/toimintasuunnitelmat varmistavat strategisten osa-alueiden toteutumisen.
- Tekijät ja osaaminen. Oikea määrä osaavaa henkilöstöä varmistaa strategian toteutumisen. (Valpola ym. 2010, 51, 59.)

Strategian toteuttamiseen tarvitaan tavoitteiden ohella myös keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Edellä esitettiin, että strategian toteuttaminen on koko henkilöstön arkipäivästä toimintaa, mutta kuitenkin suurin vastuu strategian toimeenpanon onnistumisesta on esimiesten vastuulla. Johdon työllä on suuri merkitys strategian toimeenpanossa. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen on heidän työnsä tärkeimpiä tehtäviä. Mikäli strategisia tavoitteita ei saada toteutumaan, löytynee syy strategian

laadintaprosessista tai huonosti tehdystä esimiestyöstä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44-45.)

3.1 Johtaminen

Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 10-11) mukaan johtaminen koskee kaikkia organisoidun toiminnan muotoja, joissa tarvitaan johtamista, ohjaamista ja kehittämistä. Johtajan osaaminen takaa organisaation menestyksen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Julkisen sektorin johtamiselle on ollut ominaista toiminnan pysyvyys ja ennakoitavuus. Maailmantalouden muutokset, kansainvälinen kehitys, ympäristön tila, yhdyskuntarakenteen muutos, arvojen ja asenteiden muutokset, tietotekniikka, työssäjaksaminen jne. ovat vaikuttaneet myös julkisen hallinnon toimintaympäristöön ja sitä kautta johtajuuteen. (Määttä & Ojala 1999, 10-13, 45.)

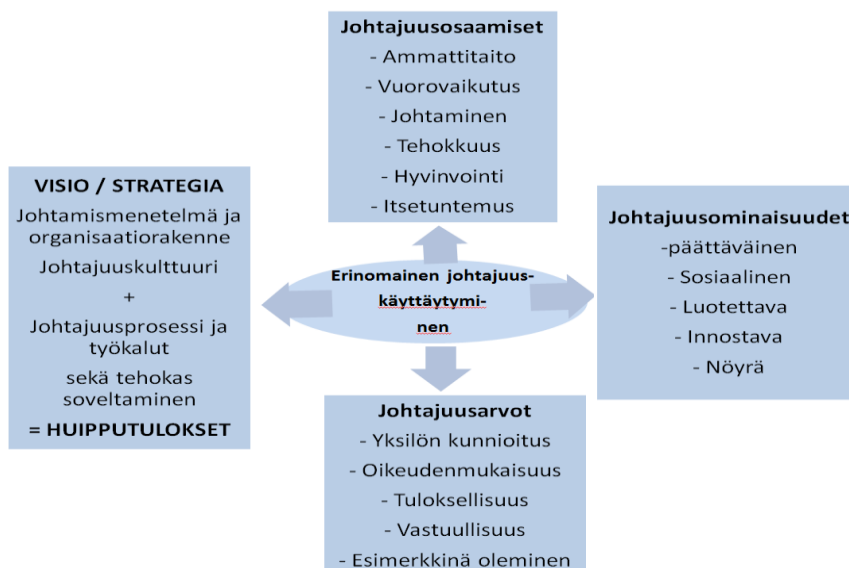
Toimintaympäristön muutoksessa on osattava yhdistellä monenlaista johtajuutta esimerkiksi strategiajohtaminen, toiminnan johtaminen ja talousjohtaminen. Johtamisessa on huomioitava organisaation ja strategiset tavoitteet sekä henkilöstö. Organisaatioiden menestymiseen vaikuttavia osa-alueita on useita mm. rohkeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Muutoksen keskellä usein unohdetaan perustehtävä ja arvot, jotka ovat pysyvämpiä asioita organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2004, 213; Salminen 2008, 22; Kamensky 2010, 31.)

Nykyinen johtamisajattelu on käytännössä ihmisten johtamista ja se perustuu ihmis käsitykselle ja arvoille. Ainoastaan hyvällä johtamisella on mahdollisuus pitää huolta henkilöstön osaamisesta, sitoutumisesta ja työssäjaksamisesta. Henkilöstö on viime kädessä tärkein voimavara organisaatiolle. (Sydänmaalakka 2004, 183.) Ihmisten johtaminen ja johtaminen yleensä olisi nähtävä yhtenä organisaation ydiosaamisena. Se voidaan jakaa toiminnan ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen (Karlöf & Lövingsson 2004, 10-11).

Strategian vaatiman muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa saattaa olla johtajalle joskus tuskallisen hidasta. Johtaja usein toivoo, että pääsisi tavoitteisiin nope-

ammin. Muutosjohtamisen onnistumiseen pitää uskoa vahvasti, vaikka tuloksia näyttäisi tulevan hitaasti. Varsinkin julkisyhteisöjen koetaan usein olevan muutoksissa jähkyä ja hitaita. Saadakseen muutosta tai organisaation kehittymään strategian mukaisesti on johtajan osattava kuunnella alaisiaan. Johtajan on hyvä tarkastella toimintaansa ja miettiä tukeeko oma toiminta henkilöstöä muutoksessa. Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys johtamisessa. Hänellä tulee olla ratkaisutaitoa ongelmatilanteissa ja tunneälyä. Johtajan tulee antaa alaisilleen vastuuta ja ottaa heidät mukaan suunnitteluun sekä miettimään työtehtäviin liittyviä asioita. Ihmisten osallistaminen suunnitteluun ja kehittämiseen vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon ja työhönsä. (Salminen 2008, 22.)

Käytännössä tämä tarkoittaa kuviossa 9 esitettyä erinomaiseen johtajuuskäyttäytymiseen liittyviä asioita. Ne on jaettu neljään johtajan avainosaamisalueeseen: osaaamiseen, ominaisuuksiin, arvoihin ja strategian operatiiviseen johtamiseen. Strategian vision toteuttamisessa nousevat edellä esitettyjen asioiden lisäksi esiin johtamisen kulttuuri, johtamisessa käytettävät menetelmät ja johtamisprosessi, johon on suunniteltu välineet millä sitä toteutetaan.



KUVIO 9. Johtaminen avainosaamisena (Sydänmaalakka 2004, 184)

Johtajan roolit voidaan Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 10-11) mukaan jakaa yksinkertaisesti kolmeen eri rooliin, jotka nousevat esiin myös strategian johtamisessa:

- valmentaja – joka motivoi ja johtaa ihmisiä
- valvoja – joka seuraa toiminnan tehokkuutta
- strategi – joka tekee päätöksiä ja toimenpiteitä nykyhetkessä
varmistukseen tulevan menestyksen

Johtamisen perustana tulee olla organisaation strategia ja sen perustana olevat linjat. Hyvillä johtajataidoilla ja -ominaisuuksilla sekä asiantuntevalla johtamisella varmistetaan organisaation menestyminen (Kesti 2010, 125).

3.2 Strategian toteuttamisen johtaminen

Strategian toteuttaminen koskee koko henkilöstöä, mutta sen toimeenpanossa keskeisessä roolissa on se miten koko strategiatyöskentelyä osataan johtaa (Kamensky 2010, 64). Strateginen johtaminen on johtamisen keskeinen alue ja se edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä johtamiselta vaaditaan paljon. Tarvitaan strategista ajattelua, rohkeutta ja näkemystä tulevaisuuteen. Strategia suuntaa tulevaan, johon liittyy epävarmuutta, ja jonka ennakoiminen on vaikeaa. Strategisen johtamisen ongelma on koettu suunnittelemisen ja toteuttamisen erillisyyks ja se, ettei henkilöstöä tai muita sidosryhmiä ole otettu mukaan strategia työskentelyyn ja näin sitoutettu toimintaan. (Määttä & Ojala 1999, 43; Salminen 2008, 22; Mäkelin & Vepsäläinen 1995, 51; Laine & Hulkkonen 1996,7; Juuti & Luoma 2009, 25, 13.)

Oppilaitoksen strategisen johtamisen painopiste on aineettoman pääoman johtamisessa. Oleellista on henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen. IC Partners (2004, 3-4) kuvaa aineettoman pääoman strategista johtamismallia seuraavasti:

Usein loppuun asti hiotun ja kiillotetun strategialausuman sisältö on varmaan tekijöilleen kristallinkirkas, mutta muulle organisaatiolle se jää helposti vain kotisivujen tai vuosikertomuksen koristeeksi vailla todellista liittymäpintaa käytännön työtehtäviin. Jotta näin ei kävisi, on usein juuri keskijohdon ja esimiesten vastuulla löytää strategian ytimestä ne käytännön tulkinnat ja suuntaviivat, joiden avulla missiot ja visiot saadaan muutetuksi organisaation operatiivisiksi tavoitteiksi ja toiminnaksi.

Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 11-12) mukaan hyvin laadittu strategia tai visio eivät vielä takaa henkilöstön halua toimia strategian mukaisesti. Strateginen toteutuminen edellyttää johtamista ja organisaation henkilöstöltä tekemisen halua sekä taitoa. Organisaation johto on keskeisessä roolissa toiminnan liikkeellepanijana ja valvojana.

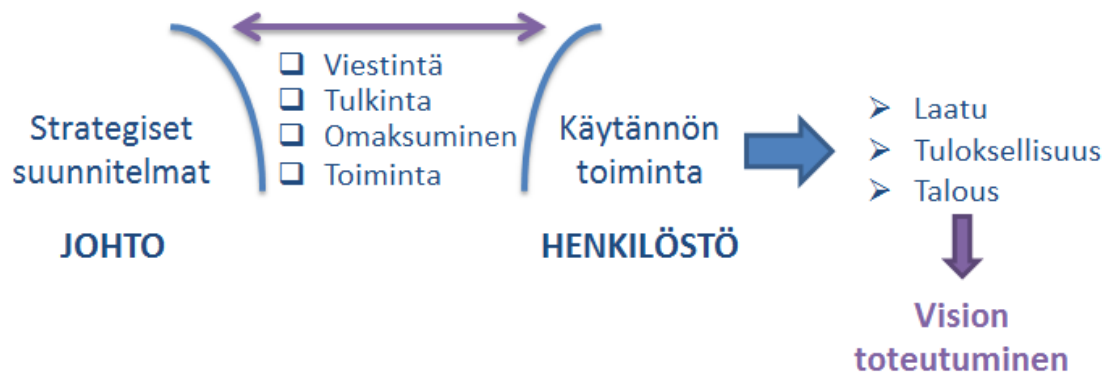
Silvennoisen ja Kauppisen ajatusta tukee Accenture Management Consulting (2013) tekemä tutkimus, jonka mukaan yrityksen johto on sitä mieltä, että heidän yrityksensä nykyisen strategian sisältö on ymmärretty enintään kohtalaisesti. Tulos on huolestuttava, sillä mikäli henkilöstö ei ymmärrä strategian sisältöä, sitä on lähes mahdotonta toteuttaa työssään. Syynä saattaa olla se, että strategia saadaan organisaatioissa suhteellisen helposti paperille, mutta sen toimeenpano jää kuitenkin usein toteutumatta tai se jää ohueksi. Strategia ymmärretään usein pelkäksi tavoitteeksi siitä, mitä organisaatiossa pitäisi tehdä. Kyse on kuitenkin ennen kaikkea siitä, miten tavoitteet saavutetaan arjen työssä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 11-12).

Strategian toimeenpano vaatii osaamista ja sitä pidetään erittäin haastavana johtamisen alueena (Kamensky 2010, 31). Organisaation johdon tehtävä on varmistaa, että hänen johdettavansa toteuttavat strategiaa. Henkilöstön haluttu toiminta syntyy siitä, että he ymmärtävät strategian sisällön. Tähän vaikuttaa esimiehen kyky viestiä strategiasta selkeästi. Esimiehen on ymmärrettävä ja osattava tulkita strategiaa voidakseen vaikuttaa henkilöstön toimintaan. (Suominen ym. 2012, 89.)

Menestyvä organisaatio noudattaa Kaplan ja Nortonin (2004, 13) mukaan seuraavia periaatteita strategialähtöisen organisaation johtamisessa:

- strategian kuvaaminen operatiivisina käsitteinä
- organisaation mukauttaminen strategiaan
- strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä
- strategian tekeminen jatkuvaksi prosessiksi
- muutoksen käynnistäminen ylimmän johdon toimesta

Organisaation johto osallistuu usein strategian laadintaan, jolloin strategian työstämisen pohjalta tieto strategiaan kirjoitetusta sisällöstä on parempi kuin henkilöllä, jolle vain viestitetään valmis strategia (Suominen ym. 2012, 91-92). Henkilöstön ongelma usein, että heitä ei ole otettu mukaan strategian laadintaan. Tämän seurauksena strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin muodostuu kuilu (kuvio 10). Esimiehen tehtävänä on rakentaa silta syntyneen kuilun yli. Johtajan tulee saada henkilöstö omaksumaan ja ymmärtämään välittämänsä viesti. Viestin pohjalta henkilöstö toteuttaa strategisia suunnitelmia tulkitsemallaan ja ymmärtämällään tavalla. (Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn 2002, 9-11; Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2006, 9-11; Määttä & Ojala 1999, 42; Juholin 2009, 112.)



KUVIO 10. Strategia toimeenpanon kuilu (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2006, 9-11, muokattu)

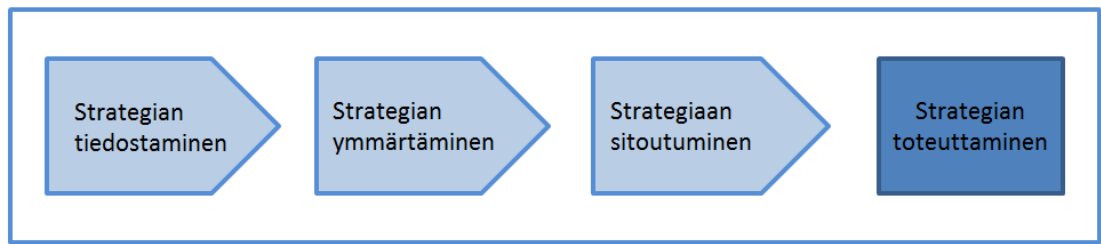
Johtajan ensimmäinen asia strategian toteutuksessa on se, että hän itse tuntee organisaationsa strategian. Hänen tulee selvittää itselleen tavoitteet ja suunnitella toimenpiteet siihen, miten hän aikoo viedä strategiaa organisaatiossa eteenpäin (Suominen ym. 2012, 91). Ihmiset, strategia ja organisaation toiminta ovat kokonaisuus. Toimeenpanoa edistää, mikäli strategia saadaan muodostumaan henkilöstön ja johdon yhteiseksi asiaksi. Johdon tehtävänä on saada henkilöstö toteuttamaan työssään asioita siten, että organisaation visio saadaan toteutumaan. (Valpola ym. 2010, 35.)

Johtamisessa tavoitteiden asettaminen on ehkä yleisimmin käytetty tapa ohjata toimintaa organisaatiossa. Tavoite kertoo sen, mihin tähdätään, toimenpiteet puolestaan ovat niitä, joiden avulla sovittuihin tavoitteisiin päästään. (Suominen ym. 2012,

121.) Organisaatioiden strategian toimeenpanoa ohjaa tavallisimmin määrälliset, ja taloudelliset tavoitteet. Laadullisia tavoitteita käytetään harvemmin niiden vaikean määrittämisen ja mittaamisen vuoksi. (Määttä & Ojala 1999, 45.)

Ennen tavoitteista ja toimenpiteistä sopimista on syytä käydä keskustelua siitä, mitä strategia tarkoittaa. Toisin sanoen on varmistettava, että strategiasta vallitsee henkilöstön sisällä samansuuntainen näkemys ja ymmärrys. Heillä tulee olla myös tietopohjaa strategiaan liittyvistä asioista. Epäselvän strategian päälle on vaikea rakentaa selkeitä tavoitteita ja viedä strategiaa käytäntöön. (Suominen ym. 2012, 121; Kork 2009, 21.) Accenture Management Consulting (2013) tekemässä tutkimuksessa yritykset ovat yksimielisiä siitä, että läpi organisaation viety ymmärrys strategian sisällöstä ja perusteluista ovat kriittisiä onnistuneelle toteutukselle.

Aikaisemmin todettiin, että strategialähtöisen organisaation johtajien tehtävänä on saada henkilöstö vakuuttuneeksi tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavasta muutoksen tarpeellisuudesta. Muutosprosessiin on syytä varautua ja miettiä etukäteen miten henkilöstöä muutoksessa johdetaan. Johdon on varauduttava myös siihen, ettei strategia kiinnosta kaikkia millään tavalla ja se saattaa aiheuttaa jopa muutosvastarintaa. Eriäviä mielipiteitä voi käyttää myös hyödyksi ja kääntää ne tukemaan muutosta sekä sen onnistumista. (Tuomi & Sumkin 2010, 31-32.) Muutoksessa on tärkeää, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi, antaa palautetta ja kyseenalaistaa. Strategiaryhmien luominen, kokoukset ja avoin vuorovaikutus ovat osa muutoksen hallintaa. Henkilöstölle kannattaa järjestää tilaisuus, jossa tulevaisuudesta ja strategian sisällöstä keskustellaan. Yhteinen strategiapohdinta auttaa henkilöstöä strategian toteuttamisessa. Henkilöstön tulee tiedostaa ja ymmärtää strategia sekä sitoutua siihen voidakseen toteuttaa sitä omassa työssään (kuvio 11). Johdon tulee suunnitellusti ohjata henkilöstöä näiden vaiheiden läpi. (Valpola ym. 2010, 56, 85-87; Terho 2009, 36.)



KUVIO 11. Keskeiset asiat strategian toimeenpanossa henkilöstölle (Terho 2009, 36; Valpola ym. 2010, 56, 85-87)

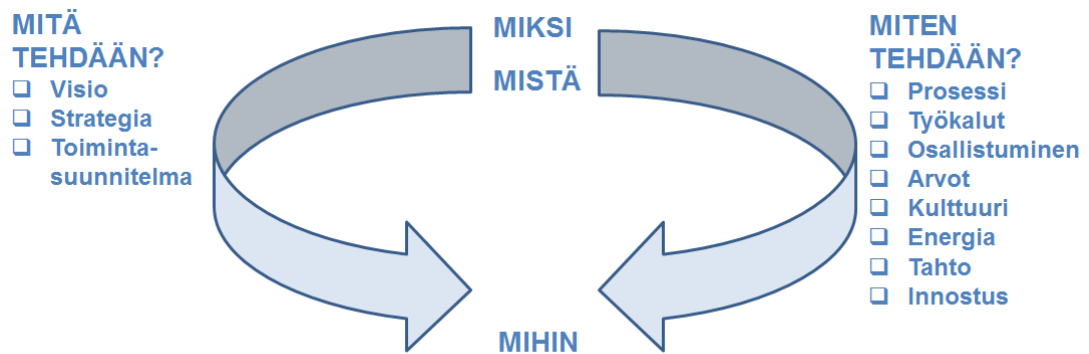
Henkilöstön kanssa työskennellessä on johtajan huomioitava inhimilliset tekijät ja ihmisten johtaminen. Tunteet ja strategia vaikuttavat aluksi melko oudolta yhdistelmältä. Tunteiden ja tuntemusten esiin nostaminen strategiakeskusteluun tuo kuitenkin uusia näkökulmia strategiatyöhön ja vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen muutoksessa. Tunteista puhuminen ei ole helppoa, joten siihen pitää olla kaikkien osapuolten yhteinen tahtotila. Strategian tuomien muutosten aiheuttamat tunteet on hyvä purkaa, sillä se auttaa strategian viemisessä jokapäiväiseen työhön. Tunteiden kirjo voi olla laaja aina innostuksesta negatiivisiin tunteisiin. Kumpikaan ei ole huono asia. Positiivinen tunne antaa hyvät edellytykset strategian toteuttamiselle, negatiiviset puolestaan kertoo avoimuudesta ja luottamuksesta. (Suominen ym. 2012, 114-115.)

Strategian toteutuminen tapahtuu henkilöstön arjen työssä. Tämän vuoksi henkilöstön motivoiminen suorittamaan työnsä asetettujen tavoitteiden mukaisesti on ensiarvoisen tärkeää. (Valpola ym. 2010, 57.) Motivointi saa ihmiset innostumaan ja he sitoutuvat tekemään asioita omasta aloitteestaan. Valpolan ym. teoksessa Niutanen ja Kvist (2010, 51) kehottavat lyhyesti ”innosta ja arkipäiväistä”.

Strategian toimeenpanossa painoarvo on usein erilaisilla tavoitteilla. Kuten aiemmin on todettu, tämä kertoo vasta mitä tavoitellaan ja mihin ollaan matkalla. Henkilöstön kannalta vähintään yhtä kiinnostavaa ja tärkeää on kuitenkin se miten näihin tavoitteisiin ja päämääriin päästään. Strategialauseita pitää avata ja yhdessä pohtia niiden merkitystä henkilöstön työssä. (Suominen ym. 2012, 104; Valpola ym. 2010, 51.)

Tiina Kauppi (2011) Osaava-ohjelman Oppi ikä kaikki -hankkeen luennolla on kuvannut strategista johtamista kuviossa 12 esitetyllä tavalla. Johtajan tulee viestittää henkilöstölle vision, strategian ja toimintasuunnitelman avulla mitä tehdään. Hänen tulee esittää prosessit, avata kokonaisuudet ja perustella ne. Johtajan tulee selvittää

mahdollinen muutos huomioiden organisaation kulttuuri, arvot, taho jne. Vuorovai-
kutteisuus ja henkilöstön kuunteleminen ovat tärkeitä asioita viestinnän kokonaisuu-
dessa. (Kauppi 2011; Antikainen 2005, 222.)



KUVIO 12. Strateginen johtaminen (Kauppi 2011)

Strategiasta tiedon vieminen henkilöstölle vaatii kommunikointia ja ymmärrettävää viestintää. Johtajan on tärkeää esittää strategia selkeästi henkilöstölle riittävän usein. Esityksen lisäksi siitä tulee keskustella esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. (Zagotta & Robinson 2002, 2.) Henkilöstön oman lukemisen varaan esim. intrasta tai paperilta sitä ei kannata jättää, sillä näin jää asiat oman tulkinnan varaan eikä mahdollisiin kysymyksiin saa heti vastausta. Onnistuneen strategiaesityksen mallia on kuvattu kuviossa 13. Strategiaesitys on hyvä aloittaa kertomalla lyhyesti strategiaprosessista. Tämän jälkeen esimies voi perustella strategiavalintoja. Esimiehen tulee olla innostava ja innostunut strategiasta. Oma innostus tarttuu ja vakuuttaa kuulijat. Lisäksi esityksen tulee olla selkeä, sillä strategioilla on joskus taipumuksena olla varsin yleisiä ja kieleltään vaikeita. (Suominen ym. 2012, 103-105.)



KUVIO 13. Onnistuneen strategiaesityksen malli (Suominen ym. 2012,103)

Viestinnällä johtaja voi vaikuttaa strategian toteutumiseen. Usein informaatio strategiasta ei kulje riittävän hyvin organisaatiossa. Strategian viestimisessä on kyse paitsi tiedon välittämisestä myös ymmärrettävästä sanomasta. Tiedon tulisi olla avointa. Tärkeää on se, miten strategian merkitys omalle työlle ymmärretään, sillä toimintaa saadaan aikaan tulkinnan kautta. Viestinnän kautta voidaan esittää perusteluja, miksi strategiaa kannattaa toteuttaa työssä. Onnistuneen viestinnän avulla henkilöstö omaksuu ja hyväksyy strategian sekä pystyy toimimaan strategian mukaisesti. (Aaltonen ym. 2002, 14-15; Näsi & Aunola 2005, 85-88; Juholin 1999,181.)

Esimiehen on viestiessään vastattava vähintään seuraaviin kysymyksiin:

1. Mihin organisaatio on matkalla? Mitä se tavoittelee?
2. Millä keinoilla ja valinnoilla kyseessä oleviin tavoitteisiin ja määränpäähän päästään?
3. Mikä on jokaiseen henkilöstöön kuuluvan rooli strategian tarinassa ja miten kaikki liittyvät strategiaan? (Suominen ym. 2012, 105.)

Strategiaviesti jää usein liian käsitteelliselle tasolle, jonka seurauksena strategia jää usein henkilöstölle vieraaksi. Konkretian puuttuminen viestinnässä vaikeuttaa strategisten tavoitteiden toteuttamista arjen työtehtävissä. (Suominen ym. 2012, 105.)

Strategiasta viestitään usein sitä varten järjestetyissä palavereissa tai tilaisuuksissa. Valitettavasti strategiaan liittyvää viestintää tehdään yleensä aivan liian harvoin. Hy-

vä esimies nostaa strategian keskusteluun säännöllisesti. Paras tapa tehdä strategias-
ta tunnettu ja arkiseen työhön liittyvä asia on viedä se palavereihin ja kokouksiin,
jotka pidetään työpaikalla. Sitoutumista edellyttävissä asioissa on hyvä käyttää vuo-
rovaikutteisia menetelmiä. Strategiaviestinnän tilanteita voivat olla esimerkiksi kehi-
tyskeskustelut, tiimi-, yksikkö- ja osastopalaverit, suunnittelupäivät ja rekrytointiti-
lanteet, kahvipöytä-, lounas- ja käytäväkeskustelut. (Suominen ym. 2012, 106-107;
Hämäläinen & Maula 2004, 68; Surakka & Laine 2011, 119- 122, 145.) Perehdyttämis-
tä käytetään harvemmin strategian toimeenpanossa. Sen yhteydessä voidaan keskus-
tella strategiasta ja sen toteuttamisesta työssä. Tämä nopeuttaa ja edistää strategian
tavoitteiden toteutumista organisaatioon rekrytoidun henkilön kohdalla. (Kjelin &
Kuusisto 2003, 49.)

Kehityskeskusteluista on tullut osa useiden julkisten organisaatioiden johtamisjärjes-
telmää. Esimiehen ja alaisen välinen keskustelu käydään 1-2 kertaa vuodessa. Kehi-
tyskeskustelua voidaan käyttää myös johdon työvälineenä strategian toimeenpanos-
sa. Vuorovaikutteisessa tapaamisessa voidaan mm. käydä läpi strategiaa henkilön
työtehtävän kannalta, arvioida tulostavoitteiden toteutumisesta ja pohtia henkilö-
kohtaisen osaamisen kehittämistä. (Määttä & Ojala 1999, 79-80.)

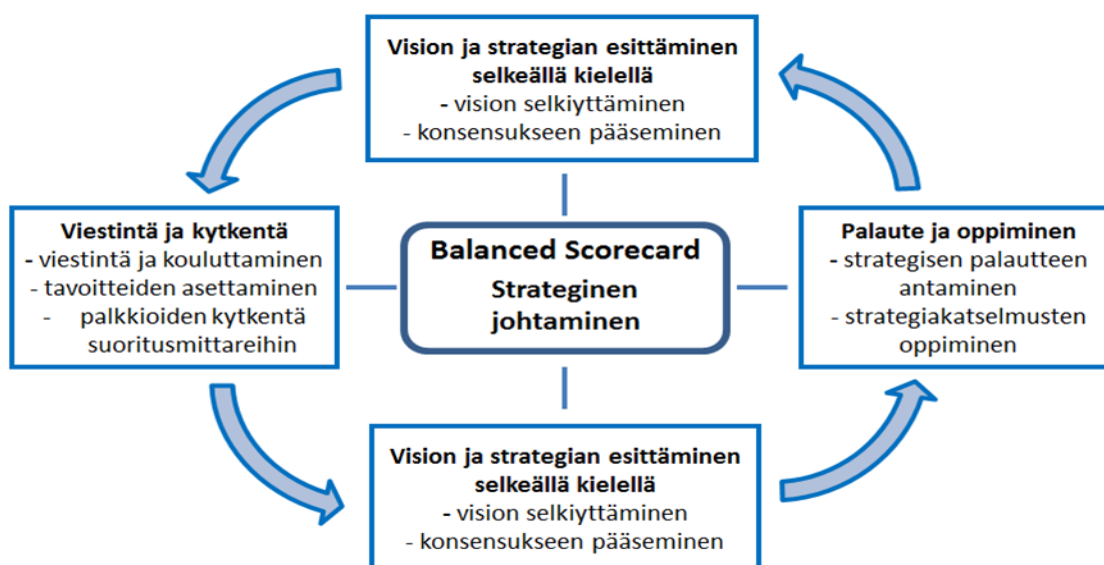
Strategiasta kertomisen ja viestinnän aikana esimiehen tulee avata strategian sisältöä
ja käydä aiheesta keskustelua. Henkilöstön motivaatio keskusteluun saadaan aikai-
seksi jos esimies osaa yhdistää strategian arkityön tekemiseen. Henkilöstölle tulee
antaa tilaa pohtia mitä strategia heille merkitsee. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)
Suominen ym. (2012, 109-110) ovat teoksessaan esittäneet esimiehen tueksi strate-
giadialogi -menetelmän, joka on kuvattu liitteessä 1. Keskustelun avulla pyritään li-
säämään henkilöstön ymmärrystä strategiasta, jolloin he voivat sitoutua toteutta-
maan strategiaa.

Strategian toimeenpanoprosessi kannattaa visualisoida ja asettaa kuvaus kaikkien
nähtäväksi keskeiselle paikalle organisaatiossa tai yrityksen sisäiseen verkkoon. Ku-
vauksessa tulisi olla tavoitteet, niihin johtavat toimenpiteet ja yhteisesti sovittu tapa
seurannasta sekä aikataulutuksesta. Silloin kun strategiasanomaa pidetään esillä, sillä
on edellytykset pysyä toimivana. (Valpola ym. 2010, 90-91.)

Strategian toteuttamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää sovittujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman toteutumisen arviointi ja seuranta. Hyvän strategiavaikuttajaesimiehen ominaisuuksiin kuuluu kyky viedä johdettaviensa kanssa asioita loppuun. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies pystyy kaiken kiireen keskellä palauttamaan mieleen tavoitteet sekä arvioimaan ja seuraamaan niiden onnistumista. (Suominen ym. 2012, 130-131.) Seuranta varten tulee olla suunnitelma, joka sisältää mittarit, ajoituksen ja vastuuhenkilön. Seurannan tuloksia pitää tarkastella yhdessä henkilöstön kanssa ja arvioida, mitä tavoitteita on saavutettu ja missä on vielä parannettavaa (Valpola ym. 2010, 91).

Strategian toteuttaminen vaatii suunnittelua. Ei riitä, että johtaja asettaa strategian saavuttamiseksi pelkkiä tavoitteita. Strategian mukaista toimintaa on ylläpidettävä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Strategian toteuttamiseen ei ole yhtä ainoa oikeaa mallia tai menetelmää. Sen suunnittelee yleensä johto tai johtoryhmä yhdessä. Toteutukseen voidaan käyttää erilaisia toimeenpanon työvälineitä. Strategian toimeenpanoon voidaan laatia omia toimintasuunnitelmia, joissa on kirjattuna selkeät henkilöstön työhön liitettävät tavoitteet ja sisällöt. Niiden avulla edetään tavoitteellisesti kohti visiota. (Kroll, Parnell & Wright 1998, 4; Hyypänen 2007, 45; Lindroos & Lohivesi 2006, 47-48; Suominen ym. 2009, 18-23)

Kokonaisuutena strateginen johtaminen voidaan koostaa neljään eri osa-alueeseen. Osa-alueet on esitetty kuviossa 14. Määtän ja Ojalan (1999, 25-26) mukaan nämä ovat vision ja strategian selkeyttäminen, strategian tavoitteista viestittäminen, suunnittelu, tavoitteiden asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen sekä strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen. Kuviossa esitetty malli helpottaa ymmärtämään ja toteuttamaan strategian johtamisen kokonaisuutta.



KUVIO 14. Strategisen johtamisen neljä osa-alueita. (Määttä & Ojala 1999, 25-26)

3.3 Strategian toimeenpanon menetelmä, Balanced Scorecard

Strategian muuttamisessa konkreettiseksi arjen toiminnaksi ja rakenteen yhdensuuntaistamisjärjestelmänä käytetään usein tasapainotettua tuloskorttia eli Balanced Scorecard (lyh. BSC) -menetelmää. Balanced Scorecard -prosessi lähtee liikkeelle toiminta-ajatuksen ja vision määrittelemisestä tai päivittämisestä, koska alussa on luotava yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta. BSC on organisaation visiosta ja strategiasta johdettujen taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen tasapainotettu esitys mittauksen ja ohjauksen tarpeisiin. Sen avulla voidaan kuvata toimintasuunnitelma tavoitteineen ja laatia mittarit tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi. Strategioiden toimeenpanon johtamisessa tarvitaan selkeitä mittareita, joilla voidaan mitata, seurata ja analysoida strategian toteutumista. Konkreettiset mittarit ja tavoitteet helpottavat tärkeiksi koettujen asioiden seurantaa ja tulosten käsittelyä. (Kaplan & Norton 2004, 31-82; Määttä & Ojala 1999, 23, 25-26; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-19.)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 235) mukaan mittareita voidaan käyttää kolmessa eri prosessissa, joita ovat viestintä ja koulutus, tavoitteiden laatiminen sekä palkitseminen. Mittareiden tulisi olla sekä määrällisiä että laadullisia. Balanced scorecard -mit-

tareiden käytön tulisi muodostua osaksi organisaation jokapäiväistä johtamisjärjestelmää ja strategian toimeenpanoprosessia. (Kaplan & Norton 2002, 18; Malmi ym. 2006, 123.)

BSC soveltuu parhaiten organisaatioille, joiden toiminta on vakiintunutta. Yleensä mittariston toteutukseen kuluu aikaa muutama vuosi. Nopeasti muuttuvassa organisaatioiden toimintaympäristössä BSC -malli ei aina ole joustava. Muutoksessa mittareita tulee voida muuttaa vastaamaan toimintaa. (Kaplan & Norton 2004, 31-82; Lindroos & Lohivesi 2004, 179.)

Tuloskortin alkuperäisenä tarkoituksena oli täydentää talouteen perustuvaa mittaamista. Talouteen perustuva mittaamista kritisoitiin, kuitenkin se on tasapainotetun tuloskortin keskeinen mittari. Taloudellisista lähtökohdista johdetaan muut ulottuvuudet ja niihin kohdistuvat tavoitteet sekä mittarit. (Määttä & Ojala 1999, 23,24.) Ulottuvuudet tulee määritellä strategian sisällön perusteella, joka on jokaisella yrityksellä määritelty oman organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti (Malmi ym. 2006, 24).

Kaplanin ja Nortonin kehittämä moniulotteinen tasapainotettu tuloskortti sisälsi neljä näkökulmaa. Nämä olivat taloudellinen-, asiakas-, tehokkuus- sekä oppimis- ja kasvun näkökulma. (Määttä & Ojala 1999,23; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 291; Niven 2003, 142.) Organisaatiot muokkaavat usein alkuperäistä mallia oman tarpeensa ja näkökulmansa mukaan, siihen vaikuttaa mm. toiminnan luonne (Määttä & Ojala 1999, 58).

Julkisen organisaation kohdalla Määttä ja Ojala (1999, 51) käyttävät Balanced Scorecardista nimitystä tasapainoinen onnistumisen strategia. Heidän mukaansa tämä eroaa alkuperäisestä BSC -mallista seuraavasti:

- visio ja toiminta-ajatus muodostavat strategiaperustan, joka syntyy osana prosessia
- strategiset näkökulmat perustuvat julkisen hallinnon käsitteistöön tuloksellisuudesta, laadusta ja henkilöstön työkyvystä kilpailukykytekijöinä
- prosessi sisältää strategian laadintaprosessin lisäksi etenemisen arvioinnin

- menestystekijät arviointikriteereineen ja tavoitteineen tuotetaan tulostam-
riisityöskentelyssä

Julkishallinnon tasapainoinen onnistumisstrategia perustuu neljään näkökulmaan, jotka on esitetty taulukossa 1. (Määttä & Ojala 1999, 59-61).

TAULUKKO 1. Onnistumisstrategian neljä näkökulmaa

1. Asiakasnäkökulma	2. Taloudellinen näkökulma	3. Prosessi - ja rakenne näkökulma	4. Uudistumisen ja työkyvyn näkökulma
<i>Perustuu yhteiskunnalliseen vastuuseen ja niihin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä voidaan jakaa asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Julkisen organisaation asiakasvaikuttavuudessa mitataan organisaation kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa mitataan sitä miten organisaatio on onnistunut pitkällä aikavälillä toteuttamaan poliittisten päätöksentekijöiden, veronmaksajien/kansalaisten ja kuntalaisten tarpeita ja odotuksia.</i>	<i>Organisaation tulee osoittaa päätöksentekijöille, veronmaksajille ja kansalaisille kykynsä tuottaa palveluja laadukkaasti ja taloudellisesti sille uskotuilla varoilla ja panoksilla.</i>	<i>Tarkastellaan organisaation hallinnassa olevia prosesseja ja rakenteita, joiden suorituskyvyllä on merkitystä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.</i>	<i>Kohdistuu työyhteisön kehittämiseen, henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja työympäristöön. Näkökulman toteuttaminen mahdollistaa yhteiskunnallinen vaikuttavuus, resurssien taloudellinen käyttö, tuottava ja tehokas työ sekä koko työyhteisön uudistumisen.</i>

Tasapainotettua mittaristoa toteutetaan niin sanottujen tulokorttien avulla, joilla pyritään kuvaamaan mitä toiminnassa tulee seurata, saavuttaa ja kuka tavoitteiden saavuttamisesta vastaa. Tulokortti kokoaa strategian sisällön mitattaviksi tavoitteiksi. Saavutettavien tulosten kannalta on tärkeää, että BSC -mittarit määritellään toi-

minnalliselle tasolle saakka. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179; Määttä & Ojala 1999, 62.) Tulokortin jokaiseen näkökulmaan liitetään strategian ydin kriittisinä menestystekijöinä, jotka johdetaan toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Julkisen organisaation tasapainoisessa onnistumisen strategiassa tulostittareista käytetään nimitystä onnistumisen arviointikriteerit (Määttä & Ojala 1999, 51). Tulokortti sisältää seuraavat asiat; mitattava asia, halutut tulokset, tuloksista johdetut tavoitteet sekä asiasta vastaava henkilö/taho (Olve, Roy & Wetter 1998, 24).

Tasapainotettua tulokorttia kuvataan kuviossa 15. Strategisten näkökulmien sisällön selkeyttämiseksi voidaan esittää kysymykset, jotka helpottavat strategian konkretisoinnissa ja viestinnässä vrt. strategian johtaminen 4.2. Tulokortin havainnollisuus ja yksinkertaisuus auttaa henkilöstöä ymmärtämään toiminnan eri osa-alueet ja syyseuraus-suhteet. (Toivanen 2001, 68; Gauthier, Hagarty & Wilson 2003, 63.)



KUVIO 15. Tasapainotetun tulokortin näkökulmien yhteys mittaamiseen (Blomberg 2012, Määttä & Ojala 1999, 23; Olve ym. 1998, 16, muokattu)

Organisaation mittareiden laadinnassa on tärkeää koko työyhteisön henkilöstön yhteinen pohdinta ja keskustelu. Mitattavien asioiden löytämiseksi tulee kuulla myös päättäjiä ja asiakkaita. Palvelun käyttäjiltä saatua palautetta ja tehtyjä analyyskejä voi hyödyntää mittareita laadinnassa. Vuorovaikutteinen työskentely ja henkilöstön kuu-

leminen auttaa sitoutumisessa ja motivoimisessa strategiaan. Mittaristoa voidaan käyttää myös arvioinnin ja viestinnän välineenä eri toimijoiden välillä. Päättäjille mittareiden avulla saatava tieto on ensiarvoisen tärkeää. Siitä saadaan tietoa mm. toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta, jota voi käyttää päätöksen teossa. (Niiranen ym. 2005, 29-30; Määttä & Ojala 1999, 22- 26)

Balanced Scorecard -mittariston tekemiseksi on kehitetty apuväline, jota kutsutaan strategiakartaksi. Strategiakarttaan kuvataan ydin tavoitteet, joiden avulla organisaation uskotaan saavan aikaan valitun strategian mukaista toimintaa (Lindroos & Lohivesi 2004, 181).

Kohdeorganisaation tuloksellisuus on seurattavissa valtakunnallisten indikaattoreiden (tuloksellisuusrahoitus ammatillisessa peruskoulutuksessa ja aikuiskoulutuksessa) ja omien taloudellisia tuloksia täydentävien tuloksellisuuden mittareiden perusteella (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).

4 SASTAMALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio. Lisäksi esitellään toiminta-ajatus, arvot ja visio sekä lyhyesti strategian linjaukset ja tasapainotettu tulokortti. Strategia kokonaisuudessaan on liitteessä 5. Tämä luku luo orientaatiopohjaa tutkimukselle, jossa käsitellään kuntayhtymän strategian toimeenpanoa.

Opinnäytetyö kohdistuu Sastamalan koulutuskuntayhtymään (SASKY). Se on koulutuksen järjestäjä, joka järjestää koulutusta Ylä- ja Lounais-Pirkanmaalla sekä Kaakois-Satakunnassa seitsemässä eri oppilaitoksessa. Koulutuskuntayhtymän vaikutus koskettaa koko seutukuntaa, ja järjestettävällä koulutuksella tuetaan monien paikkakuntien työvoimatarvetta. Kuntayhtymän toiminta vaikuttaa välillisesti kuntayhtymän omistajakuntia laajemmalle alueelle. Hanke- ja kehittämistoiminnoilla on valtakunnallista vaikuttavuutta.

Vuonna 2013 ammatillisella nuorisoasteella opiskelijoita on yhteensä noin 1 900. Lisäksi aikuiskoulutus- ja oppisopimustoimistolla on vuosittain noin 430 opiskelijaa. Kuntayhtymän vakituisen henkilöstön määrä on 300 henkeä, joista opetushenkilöstön osuus on noin 75 prosenttia ja muun henkilöstön osuus on noin 25 %. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012.)

Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakunnat (kuvio 16) ovat Huittinen, Juupajoki, Keuruu, Kiikoinen, Nokia, Mänttä-Vilppula, Multia, Punkalaidun, Ruovesi ja Sastamala. Kuviossa näkyy myös oppilaitosten maantieteellinen sijainti.

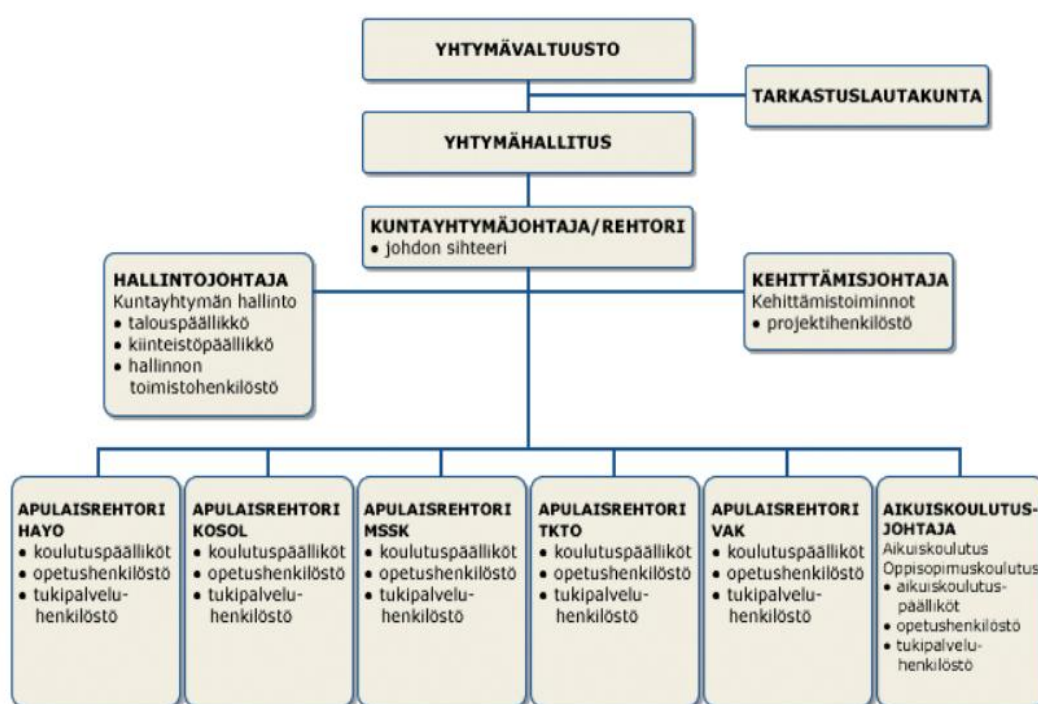


KUVIO 16. Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakunnat ja maantieteellinen toiminta-alue (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).

Perussopimuksen (1.1.2010) mukaan koulutuskuntayhtymän tehtävä on ylläpitää, kehittää ja järjestää peruskoulutuksen jälkeen annettavaa toisen tai kolmannen asteen koulutusta, kursseja, aikuiskoulutusta ja oppisopimuskoulutusta. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Kuntayhtymä ylläpitää Huittisten ammatti- ja yrittäjäopistoa, Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitosta, Mäntän seudun koulutuskeskusta, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitosta, Vammalan ammattikoulua sekä oppilaitosten yhteistä aikuiskoulutusosastoa ja oppisopimustoimistoa. Aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto

toimivat aktiivisesti jokaisen koulutuskuntayhtymän jäsenkunnan alueella. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto. Koulutuskuntayhtymä muodostuu kahdeksasta tulosalueesta; oppilaitokset (4), kehittämistoiminnot, tukipalvelutoiminnot sekä aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.) Oppilaitoksista käytetään myös nimitystä yksiköt, joiden johtajina toimivat apulaisrehtorit. Kuntayhtymän nykyinen organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 17.



KUVIO 17. Sastamalan koulutuskuntayhtymän organisaatio (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012)

4.1.1 Toiminta-ajatus

Sastamalan koulutuskuntayhtymän toiminta-ajatus ilmaisee toiminnan ja olemassaolon tarkoituksen. Toiminnan lähtökohtana on perustehtävä.

Koulutuskuntayhtymä järjestää työelämälähtöistä koulutusta, joka tukee opiskelijan oppimista ja ammatillista kasvua yhteiskunnan vastuulliseksi jäseneksi (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).

4.1.2 Arvot

Arvoja pohdittaessa on ajateltu, että niiden varaan rakentuu koko organisaation toiminta ja niiden pohjalta laaditaan toimintaperiaatteet. Ne määrittelevät kaiken toiminnan, kaikilla tulosalueilla. Koulutuksen alalla arvot liittyvät esim. ammattiin kouluttamiseen, ihmisenä kasvamiseen ja sen tukemiseen koulutuksellisen tasa-arvon pohjalta. Kuntayhtymän arvoja ovat:

1. Asiakslähtöisyys

Kunnioitamme opiskelijoiden, työelämän ja henkilöstön näkemyksiä.

2. Ammatillisuus

Toimintamme on laadukasta ja luovaa.

3. Vastuullisuus

Olemme sitoutuneet koulutustehtäväämme. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

4.1.3 Visio

Visiossamme kerromme tavoitteemme tulevaisuuteen, millaiseksi haluamme kehittyä organisaationa, alueellisena toimijana ja yhteistyökumppanina.

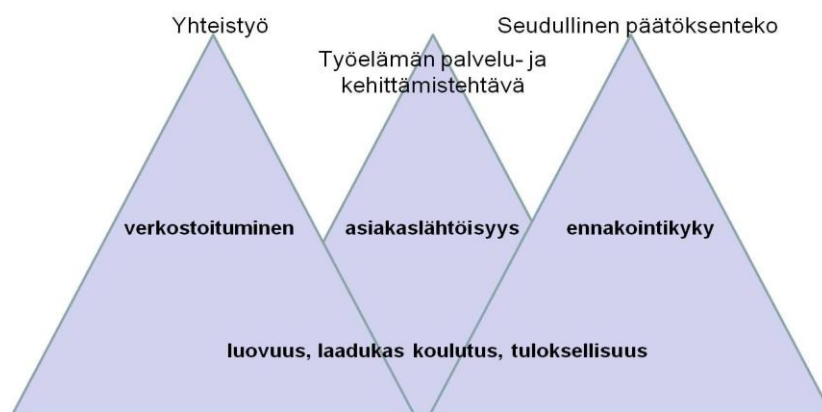
Sastamalan koulutuskuntayhtymä on maakunnallisesti ja valtakunnallisesti kiinnostava oppimisen edistäjä, haluttu yhteistyökumppani sekä aktiivinen aluekehittäjä (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.

4.1.4 Strategia

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiset tavoitteet ilmentävät toimintatapaa, keskittymisen kohteita sekä perusteluja tehdyille valinnoille ja päätöksille. Koulutuskuntayhtymä on valinnut strategisiksi tavoitteiksi, keihäänkärjiksi, yhteistyön, työelämän palvelu- ja kehittämistehtävän sekä seudullisen päätöksenteon kehittämisen. Toimenpiteitä keihäänkärkien kehittämiseksi ovat verkostoituminen, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä ennakointi. Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia liitteenä. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Sastamalan koulutuskuntayhtymä on yhteistyössä omistajakuntien, yritys- ja elinkeinoelämän sekä muiden sidosryhmien kanssa on valmistellut vuoden 2010 aikana koulutuskuntayhtymän strategian. Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiassa kerrotaan toiminnan perusteet, strategiset tavoitteet sekä toimintatavat tavoitteeseen pyrkimisessä. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Kuntayhtymän strategiset tavoitteet kertovat toimintatavasta ja perusteluja tehdyille valinnoille sekä päätöksille. Kuntayhtymän päämääriä ovat: yhteistyö, työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä sekä seudullisen päätöksenteon kehittäminen (kuvio 18.)



KUVIO 18. Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiset keihäänkärjet (Sastamalan koulutuskuntayhtymä strategia 2010)

Toimenpiteitä keihäänkärkien kehittämiseksi ovat verkostoituminen, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä ennakointikyky. Koulutusorganisaatiossa keskeisenä periaatteen ja menestystekijänä on asiakaslähtöisyys. Koulutuksen vaikuttavuutta tulee tarkastella asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Strategian mukaan asiakkaita ovat opiskelijoiden lisäksi sidosryhmät ja yhteiskunta. Koulutuksen järjestäjän on tunnettava opiskelijoiden yksilöllisiä vaatimuksia, sidosryhmien odotuksia ja yhteiskunnan tavoitteita ammatilliselle koulutukselle. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää verkostoitumista ja ennakointikykyä. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

4.1.5 Tasapainoinen tulokortti

Sastamalan koulutuskuntayhtymässä on toiminta-ajatuksen, vision ja strategisten päämäärien pohjalta on laadittu tasapainotettu tulokortti, joka on esitetty kuviossa 19.



KUVIO 19. Tasapainotettu tulokortti (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010)

Kuntayhtymän Balanced Scorecard eli BSC mallissa taloudellisesta näkökulmasta keskeisiä asioita ovat mm. taloudelliset näkymät organisaation omistajien silmissä, odotukset kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa sekä taloudellisten resurssien suuntaaminen ja käyttö (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).

Asiakasnäkökulmassa keskitytään siihen miltä koulutuskuntayhtymä näyttää asiakkaiden silmissä. Organisaation näyttäytymiseen asiakkaiden silmissä; mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Organisaation sisäiset prosessit ja niiden kehittämistyö tulee kohdistaa tähän näkökulmaan. Asiakkaisiin liittyvä tuloksellisuuden mittaristo on koko mallin ydin. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Prosessinäkökulmassa tärkeitä asioita ovat toiminnot, joilla tuotetaan asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että organisaation omistajienkin odotukset täyttyvät. Oma toimintaa on tarkasteltava prosessien näkökulmasta saavuttaaksemme asiak-

kaiden ja omistajien tyytyväisyyden. (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010.)

Uudistumisen ja työkykyisyyden näkökulmassa keskeistä on kyky muuttua ja kehittyä. Toiminnot, joilla varmistetaan osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen, ovat avainasemassa (Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen organisaatio ja kohderyhmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vuoden 2012 loppuun päättyneen strategiakauden toimeenpanoa on toteutettu, tuntevatko henkilöstö strategian ja toteuttavatko he työssään strategiaa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli Sastamalan koulutuskuntayhtymä, tarkemmin sen tulostavuukselliset yksiköt eli oppilaitokset, jotka on esitetty luvussa 5. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yksiköiden johtajat ja kuntayhtymän vakinainen henkilöstö. Henkilökunnan määrä on yhteensä 300. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin perustehtävän mukaan määritellyt asiakkaat. Nämä ovat opiskelijat ja heidän lähipiirinsä, koulutuspalveluiden ostajat, päätöksen tekijät (omistajakunnat) ja työ- ja elinkeinoelämä.

5.2 Tutkimusongelmat

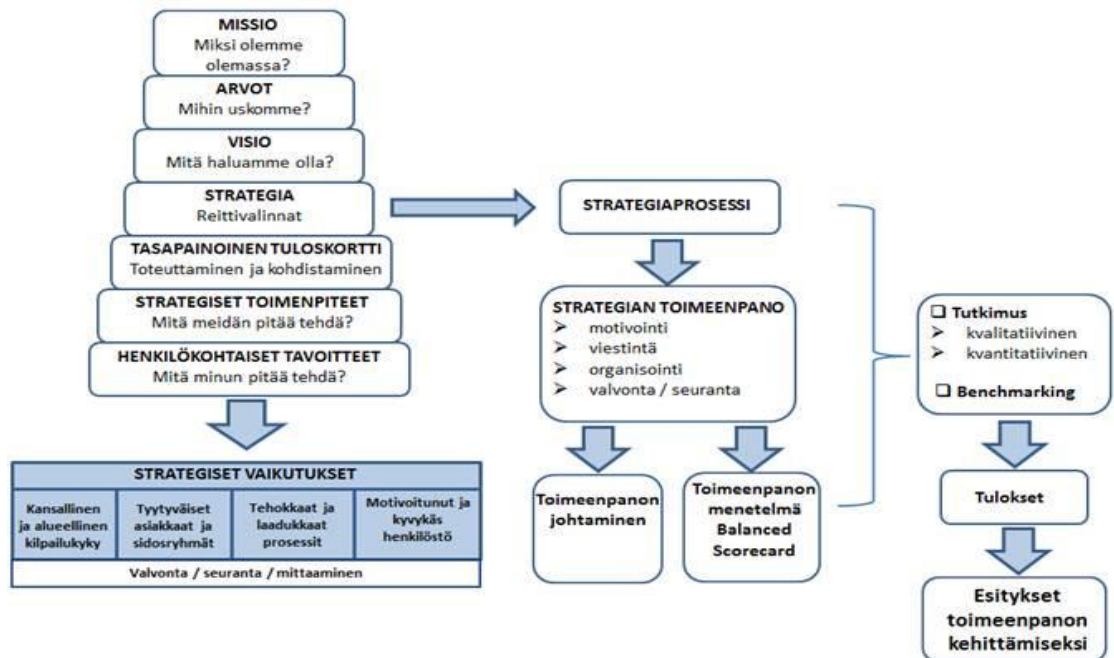
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Sastamalan koulutuskuntayhtymän vuosille 2010-2012 laadittu strategia on saatu käytäntöön ja miten yksiköiden johtajat edistävät strategian toimeenpanoa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, tunteeko henkilöstö strategian sisältöä ja toteuttavatko he sitä työssään.

Hotasen, Laineen ja Pietiläisen (2001, 6-7) mukaan benchmarking -käynneillä etsitään parhaita menetelmiä organisaation toimialasta riippumatta. Tässä tutkimuksessa benchmarking -käynneillä kerättyä tietoa verrattiin kohdeorganisaation omaan toimintaan ja etsittiin kehitettäviä kohteita omassa toiminnassa. Saatujen tulosten ja benchmarking -käyntien pohjalta nostettiin esiin strategian toimeenpanon kehittämisen kohteita tulevaa strategiakautta varten.

Edellä esitetyn pohjalta opinnäytetyölle voidaan määritellä seuraavat kysymykset, joihin on tarkoitus saada vastaus:

1. Millaisia strategian toimeenpanoa edistäviä toimenpiteitä yksikön johtajat toteuttavat?
2. Tuntevatko henkilöstö strategian keskeiset teemat ja sisällön?
3. Toteuttaako henkilöstö työtään strategian mukaisesti?
- 4.

Kuviossa 20 on esitetty, millä teoreettisella viitekehysellä ja tutkimusmenetelmillä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin.



KUVIO 20. Tutkimuksen viitekehys

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Timo Tuomivaara (2005, 28, 40) on todennut, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen raja on mielletty usein hyvin jyrkäksi. Hän on tarkastellut asiaa ja tuonut esiin käsityksen, jonka mukaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän välille ei ole syytä vetää mitään jyrkkää rajaa. Menetelmien yhdistämistä samaan tutkimukseen on perusteltu sillä, että ne voivat täydentää toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 12; Alasuutari 2011, 32.) Edellä esitettyyn näkemykseen perustuen, tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

5.4 Kysely tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkimusongelma on muuttettu mitattavaan muotoon (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 15). Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaus tutkimusongelmaan keräämällä henkilöstöltä strategian toimeenpanoon liittyvää tietoa. Suuren tutkimusjoukon vuoksi tässä tutkimuksessa menetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus. Suuren aineiston käsittely ja analysointi helpottuu, kun kerätty aineisto on mahdollista käsitellä tilastollisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa analysointiin käytettiin SPSS -ohjelmaa.

Henkilöstölle toteutettiin kvantitatiivinen kysely, jossa tutkittiin heidän näkemystään strategian toimeenpanosta. Lisäksi haluttiin tietää toimivatko he mielestään työssään strategian mukaisesti. Kysely toteutettiin Webropol -sovelluksen avulla.

Koivulan, Suihkon ja Tyrväisen (2002, 49) mukaan tutkimuksen tärkeä osa on tietojen kerääminen ongelma-asettelun lähtökohdista. Tutkimuksessa tiedot kerättiin kyselyn avulla, jota varten tehtiin strukturoitulumake. Kyselyyn laadittiin vakioidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Heikkilä 2010 (26-29), Vilka (2005, 19, 85- 87) ja Kananen (2008, 11-13) ovat todenneet että kysymysten laadinnassa tulee olla huolellinen ja niillä tulee olla teoreettinen tausta. Lisäksi kysymyslomake tulee testata. Kysymyslomaketta laadittaessa hyödynnettiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.

Lomake testattiin kahdella opetushenkilöstöön ja yhdellä tukipalveluhenkilöstöön kuuluvalla henkilöllä.

Kyselyn toteuttamisen jälkeen aineisto analysoitiin. Analysointi on kuvattu henkilöstökyselyn toteutusluvussa 6.2. Analysoinnin jälkeen tulokset kirjoitettiin raportti muotoon. Tutkimuksen tavoitteena oli saada luotettavia tuloksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

5.5 Teemahaastattelu- ja benchmarking -tutkimusmenetelmät

Tässä työssä käytettiin myös kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa käsitellään usein kokonaisuutena. Se sisältää joukon erilaisia tutkimuskäytäntöjä eikä sillä ole omaa teoriaa tai metodologiaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 151-157.)

Eskolan ja Suorannan (2000, 15) mukaan laadullinen aineisto on ilmaisultaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippumatta tai riippuen. Mts. 16, 18 toteavat että aineiston laatu on tärkeämpää kuin sen määrä. Tutkimusjoukon pienen määrän vuoksi valittiin laadullinen menetelmä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tutkittavien näkökulmia strategian toimeenpanoon. Tässä pidettiin tärkeänä osallistuvuutta ja sitä, että analyysi voidaan tehdä mahdollisimman perusteellisesti.

Tutkimuksessa käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2003, 71) esittämää kvalitatiivisen menetelmän etenemistä. Tutkimus aloitettiin aiheen valinnasta, jonka jälkeen perehdyttiin teoreettiseen viitekehykseen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kautta. Tämän jälkeen kerättiin aineisto.

Yleisempiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto, joita voi käyttää eri tavoin yhdistettynä tutkimusongelman mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003,71; Hirsjärvi ym. 2007, 192.) Laadullisista tutkimusmenetelmistä tässä työssä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarking -menetelmää.

5.5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulla kerättiin tietoa yksiköiden johtajilta heidän käsityksestään omasta toiminnastaan strategian toimeenpanossa. Teemat valmisteltiin aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta. Teemoiksi määriteltiin luvussa 3 esitetyt toimeenpanon neljä osa-aluetta: motivointi, organisointi, viestintä ja seuranta. Teemat oli haastateltaville samoja, mutta niissä liikuttiin joustavasti ilman määriteltyä etenemisjärjestystä. Teemahaastattelu on jonkin verran strukturoidumpi kuin haastattelu ja siinä saadaan usein epäsuoraa tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 105-107) sekä Vilkan (2005, 126-128) mukaan haastattelun tarkoituksena ei ole esittää tilastollisia tuloksia, joita voidaan yleistää.

Teemahaastatteluun pyrittiin luomaan keskustelunomainen tilanne. Teemojen puhumisjärjestystä ei rajoitettu. Robsonin (2001, 137) sekä Tuomen ja Sarajärven (2003, 77) mukaan vuorovaikutustilanteessa haastateltavat saattavat alkaa käsitellä jotakin muita kuin haastattelussa tarkoitettuja asioita. Tällaisessa tilanteessa haastattelijalta edellytetään joustavuutta ja taitoa palata uudelleen käsittelemättä jääneeseen asiaan.

Teemahaastattelu menetelmänä oli miellyttävä, koska se on vuorovaikutteinen ja siinä voi tarkentaa vastausta tai kysyä lisää. Haastattelu antaa tilaa myös keskustelulle. Teemahaastattelun analysoinnissa voi käyttää useita eri menetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Analysoinnissa käytetään yleisemmin teemoittelua. (Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Teemahaastattelun aineisto oli melko helppo ryhmitellä valmiin haastattelurungon mukaisten teemojen; organisointi, motivointi, viestintä ja seuranta alle. Aineiston analyysi on kuvattu luvussa 7.2. teemahaastattelujen toteuttaminen.

5.5.2 Benchmarking -menetelmä

Benchmarking on menetelmä, jolla haetaan parempaa tapaa toimia toimialasta tai käytäntökohteen sijainnista riippumatta (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6-7; Viitala 2005, 372). Parhaita käytäntöjä strategian toimeenpanon toteuttamiseen haettiin Benchmarking -menetelmällä vierailukäynneillä yritykseen ja koulutuksen järjestäjiin. Menetelmää on rinnastettu myös kilpailija-analyysiin. Tämä käsitys on väärä, sillä benchmarking -menetelmänä ei ole toimintojen kopiointia tai matkimista.

Nivan ja Tuomisen (2005, 106) mukaan vierailukäyntien tulee perustua luottamukseen. Benchmarking -käyntien tarkoitus selvitettiin yksityiskohtaisesti kohdeorganisaatioille, mikä lisää osapuolten luottamusta, kun tietoa vaihdetaan ja käsitellään. Käynneillä kerättiin aineistoa muiden organisaatioiden vahvuuksista, tiedoista ja taidoista strategian toimeenpanossa. Hotanen ym. (2001, 6-7) toteavat, että näin parannetaan omia menetelmiä ja toimintatapoja.

Organisaatiossa benchmarking -menetelmää voidaan käyttää tiedostetun ongelman ratkaisun löytämiseksi, muuten toimintojen kehittämiseen tai kilpailukyvyn parantamiseen (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 137; Rope 2005, 106-112). Käynneillä kerätyn aineiston perusteella verrattiin organisaatioiden strategian toimeenpanon menetelmiä. Tämän perusteella löydettiin oman organisaation strategian toimeenpanon kehittämisen kohteita. Menetelmän etuna on, että se avulla voi löytyä myös sellaista kehitettävää, jota ei ole etukäteen osattu odottaa (Karlöf & Östblom 1993, 32.)

Benchmarking -menetelmä voi olla myös osa organisaation toimintakulttuuria. Oppilaitoksien näkökulmasta benchmarking -menetelmää voidaan käyttää hyvien käytäntöiden oppimisen lisäksi myös mm. verkostoitumisen välineenä.

Nivan ja Tuomisen (2005, 5) mukaan benchmarking on suunnitelmallisesti toteutettu ja ajoitettu prosessi. Tutkimuksessa benchmarking -menetelmä toteutettiin kuviossa 21 esitetyn mallin mukaisesti (Hotanen ym. 2001, 14; Viitala 2005, 372). Kehitettävä kohde nostettiin tutkimusongelmasta ja pohdittiin mihin kysymyksiin haluttiin saada vastaus. Nykyinen tilanne selvitettiin opinnäytetyön sisältämän kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Valittiin käytäntökohteet. Käynneillä toteutettiin

haastattelu. Tulokset analysoitiin ja kirjoitettiin raporttiin kuntayhtymän strategia toimeenpanon kehittämisajatuksina



KUVIO 21. Benchmarking – prosessi. (Hotanen ym. 2001, 14; Viitala 2005, 372.)

6 HENKILÖSTÖKYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Toteuttaminen

Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Webropol -sovelluksen avulla. Sähköinen kysely on helppo toteuttaa, mutta vastaajan on helppo se ohittaa. Tämä on melko tavallista sähköpostien yhä lisääntyvässä määrässä. Koivulan ym. (2002, 47, 49, 50) ja Hirsjärven ym. (2009, 198-201) mukaan kysymysten määrään tulee kiinnittää huomiota ja ne tulee testata ennen varsinaista kyselyä.

Tutkimuksen kysymyksiä laadittaessa huomioitiin tutkimusongelma ja sen pohjalta laadittiin keskeiset kysymykset. Kysymysten määrää pyrittiin rajoittamaan kyselyn ajankohta huomioiden ja organisaatiossa aikaisemmin toteutettujen kyselyiden suuren määrän vuoksi. Kysymykset testattiin ja testauksen jälkeen karsittiin. Kyselystä poistettiin kysymyksiä, jotka olivat sisällölliseltä merkitykseltään samanlaisia. Lisäksi muutettiin tai poistettiin kysymyksiä, joita koevastaja ei testauksessa ymmärtänyt. Kysymyksiä lomakkeelle valittiin kyselylomakkeen testauksen jälkeen yhteensä kuusi. Kyselyn word -muotoinen lomake ja saate on esitetty liitteessä 3. Kyselylomake oli puolistrukturoitu, jolloin osassa vastauksia oli valmiit vaihtoehdot ja osassa kysymysten vastausvaihtoehtoihin oli liitetty vapaa kenttä. Tällä pyrittiin saamaan perustelua ja/näkemyksiä ja vastaajan omaa näkökulmaa asiaan rikastaen kyselyä. Tavoitteena oli löytää myös mahdollisia kehittämiskohteita strategian toimeenpanoon. Yksi kysymyksistä oli avoin kysymys. Vastaja voi esittää omia kehittämisajatuksiaan strategian toimeenpanosta.

Tuomen ja Sarajärven (2003, 105) mukaan vapaasti kirjoitettu aineisto tulee analysoida esimerkiksi ryhmitellen ja nostaa esiin keskeinen sisältö. Tutkimuksessa avoimen kysymyksen vastaukset kerättiin Word -taulukkoon strategian toimeenpanoon liittyvän neljän osa-alueen alle. Nämä ovat strategian toimeenpanon organisointi, motivointi, viestintä ja seuranta. Ryhmittelyn jälkeen tehtiin sisällön-analyysi. Vastausten lukemisen jälkeen aineistosta nostettiin esiin keskeinen sisältö ja viesti strategian toimeenpanon kehittämiseksi.

Kysely tehtiin kohdeorganisaation, Sastamalan koulutuskuntayhtymän vakinaiselle henkilöstölle sähköpostilinkkinä. Vakinaista ja päätoimista henkilöstöä on yhteensä 300 henkeä.

Määräaikaiset ja sivutoimiset henkilöt rajattiin kyselyn ulkopuolelle. Oletuksena on, että väliaikaisen henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin jää vähäiseksi ja yksiköiden johtajien mahdollisuus vaikuttaa heidän tavoitteelliseen strategian toteuttamiseen jää lyhyessä työsuhteessa ohueksi. Kyselyyn vastattiin anonymieinä, mikä tarkoittaa, ettei kenenkään vastusta voi tuloksista tunnistaa tai jäljittää.

Kyselyt lähetettiin sähköpostilinkkinä kohderyhmälle. Sähköpostiosoitteet saatiin sähköpostin osoiteluettelosta. Palkkahallinnosta saadun tiedon perusteella rajattiin pois määräaikainen ja sivutoiminen henkilöstö. Kysely lähetettiin ensimmäisen kerran 13.5.2013. Sähköposteista kaksi palautui takaisin postilaatikon täyttymisen vuoksi. Kolme (n148) sähköpostin avanneista kiitti kyselystä ja totesi sen olevan tarpeellinen. Ensimmäisen sähköpostiviestin jälkeen lähetettiin kaksi muistutusviestiä 23.5.2013 ja 29.5.2013. Kyselyn vastausaika päättyi 31.5.2013.

6.2 Tulosten käsittely ja analysointi

Webropol -ohjelmalla tehdyn kysely lähetettiin 300 vakinaisessa työsuhteessa olevalle henkilöstön jäsenelle. Siihen vastasi 148 henkilöä, joten vastausprosentti oli 49 %. Kyselyssä ei ollut yhtään puuttuvaa vastausta.

Vastausten määrä on tyydyttävä, koska organisaatiossa on toteutettu useita kyselyjä lyhyellä ajanjaksolla. Heikohko vastausprosentti oli odotettavissa ja sen vuoksi mm.

kysymysten määrää pyrittiin pitämään kohtuullisena. Kohdeorganisaation luonteen vuoksi kyselyn ajoittuminen lukuvuoden päättymisen ajankohtaan ei ole paras mahdollinen. Kyselyyn vastanneiden määrä voi osoittaa myös henkilöstön heikohkoa motivoituneisuutta strategiaa kohtaan.

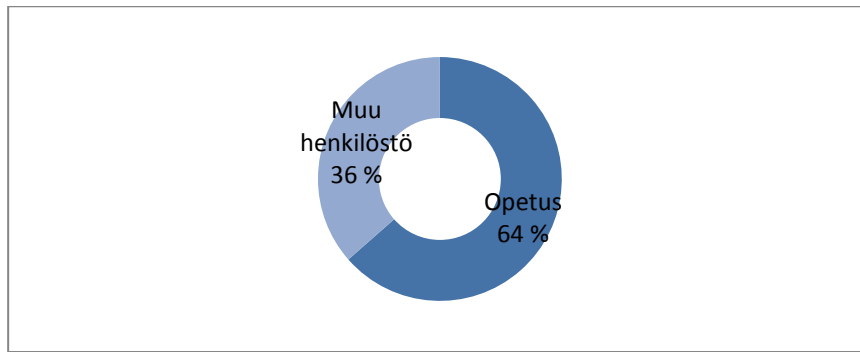
Webropol -sovelluksesta saadut vastaukset siirrettiin IBM SPSS Statistics 20 -ohjelmaan (Statistical Package for the Social Sciences). Webropol -sovellus tuottaa suoraan SPSS – ohjelmaan syötettävän tietokannan saaduista vastauksista. Näin tiedon mekaaninen syöttämisen vaihe jää pois ja työ nopeutuu. Taanilan (2009, 2-6) mukaan muuttujien numeerisia koodeja voidaan muuttaa ja lisätä niille nimiä.

Sovelluksen Variable View –välilehdellä muutettiin muuttujaan liittyvä informaatio esimerkiksi nimet (names) ja muuttujan tulosteissa esiintyvät nimet (labels). Analysointivaiheessa määriteltiin numeeriset koodit tulosteissa näkyviksi nimiksi (values) ja kuvattiin muuttujat kyselyssä olleilla nimillä/selitteillä myös tulosteissa näkyviksi (label). Lisäksi määriteltiin puuttuvien vastusten (missing) solut, jolloin ohjelma huomioi ne tulosteissa.

Aineistosta analysointiin muuttujien esiintymistaajuuksia (frekvenssi) ja niiden prosenttiosuuksia (percent). Ristiintaulukoinnilla tutkittiin muuttujien välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukoinnin merkitsevyyttä testattiin chin- neliön testillä. Pearsonin -tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla selvitettiin kahden muuttujan yhteyttä. SPSS -ohjelma muutti aineiston excel -muotoon. Tulosten havainnointiin graafiset kuviot ja taulukot muodostettiin suoraan SPSS:n tuottamista excel -taulukoista, jotka liitettiin raporttiin. Tutkimustulokset esitetään kysymyslomakkeessa olleessa järjestyksessä.

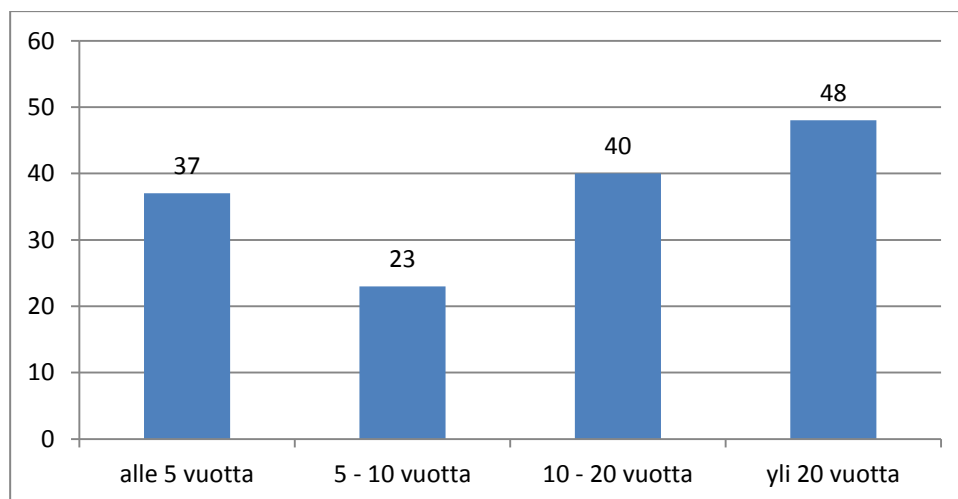
6.3 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatiedoilla haluttiin selvittää vastaajien työtehtävä ja työssäolovuodet. Työtehtävää kysyttiin kahden muuttujan tasolla. Muuttujina olivat opetushenkilöstö ja muu henkilöstö. Taustakysymysten vastaukset on esitetty kuvioissa 22 ja 23.



KUVIO 22. Työtehtävä Sastamalan koulutuskuntayhtymässä

Kuntayhtymän vakinainen henkilöstö (300) jakautuu opetushenkilöstöön 75 % ja muuhun henkilöstöön 25 %. Vastaajista (n148) suurin osa oli opetushenkilöstöä 64 % (94) ja muuta henkilöstöä 36 % (54). Muu henkilöstön -ryhmään kuuluvat esimerkiksi siivoojat, kiinteistöhoitajat, keittiöhenkilöstö, asuntolavalvojat, opinto-ohjaajat, koulutusohjaajat, luonnonvara-alan ammattimiehet ja -naiset ja hallinnon henkilöstön. Opetushenkilöstön vastauksia oli vähemmän suhteessa opetushenkilöstön kokonaismäärään verrattuna muun henkilöstön vastausten määrään omaan henkilöstöryhmäänsä. Suhteelliset osuudet vastausten määrästä olivat opetushenkilöstö 42 % (62) ja muu henkilöstö 72 % (106).

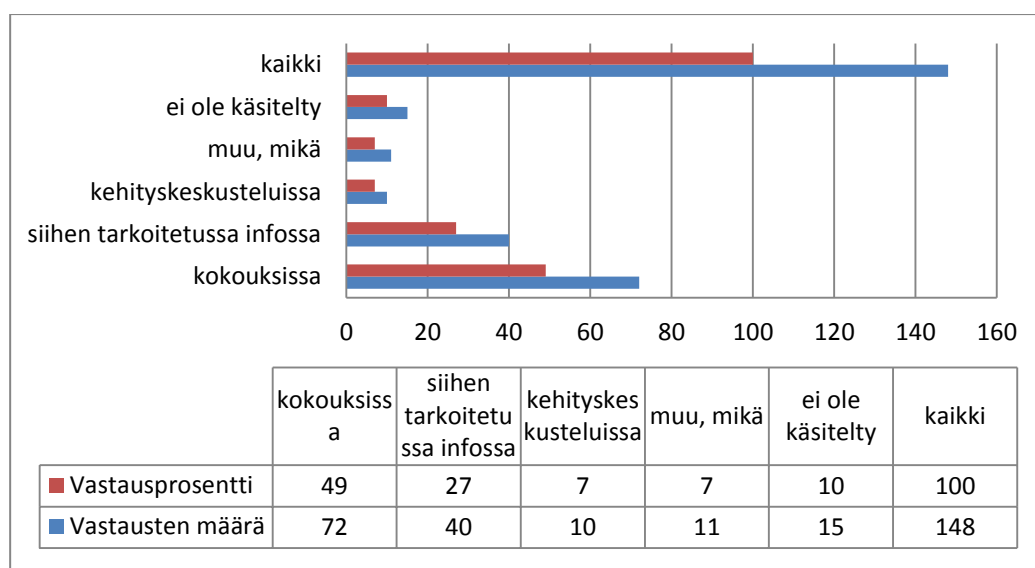


KUVIO 23. Työvuodet Sastamalan koulutuskuntayhtymässä

Kuviossa 23 nähdään, että vastaajista 40 % (60) ilmoitti olleensa työssä alle 10 vuotta. Pitkään, yli 10 vuotta kuntayhtymässä työssä olleita oli yhteensä 60 % (88).

6.4 Strategian käsittely

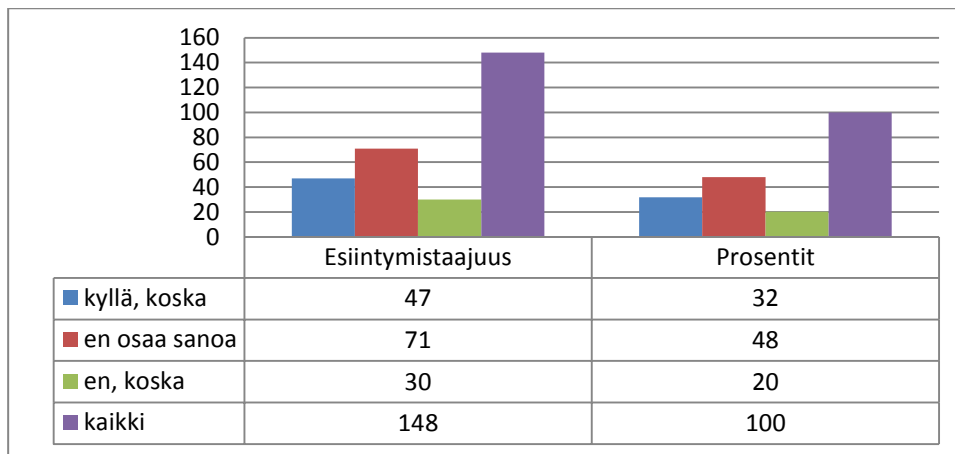
Vastaajilta kysyttiin, onko strategiaa käsitelty yksiköissä ja jos on niin missä yhteydessä. Vastaajista 10 % oli sitä mieltä, että strategiaa ei ole käsitelty. Vastanneista 90 % kertoi strategiaa käsitellyn. Yleisintä strategian käsittelyä oli kokouksissa 50 %. Käsitte- lyä oli vähäisintä kehityskeskusteluissa 7 %. Noin neljännes vastaajista oli osallistunut strategian käsittelyä varten järjestettyyn informaatiotilaisuuteen. Valmiiden vastaus- vaihtoehtojen lisäksi 7 % vastasi, että strategiaa oli käsitelty osastopalavereissa, esi- teen avulla ja koulutuspäivissä (kuvio 24).



KUVIO 24. Strategian käsittely

6.5 Toimiminen strategian mukaisesti

Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää, toimiiko henkilöstö tietoisesti strategian mu- kaisesti. Kysymys antaa vastuksen myös siihen, onko henkilöstö sitoutunut ja moti- voitunut toteuttamaan työssään strategiaa. Mikäli henkilö on sitoutunut ja motivoi- tunut, on oletettavaa, että hän myös toimii strategian mukaisesti.



KUVIO 25. Toimiminen strategian mukaisesti

Muuttujien frekvenssijakauma eli vastausten esiintymistaajuudet näkyvät kuviossa 25. Vastaajista lähes puolet eli 48 % (71) ei osannut sanoa, toimivatko he työssään strategian mukaisesti. 32 % (47) vastaajista oli sitä mieltä, että he toimivat strategian mukaisesti ja 20 % (30) oli sitä mieltä, että he eivät toimi sen mukaisesti. Merkittävä osa eli 68 % (101) vastaajista oli sitä mieltä, ettei toimi tai ei osaa sanoa, toimiiko strategian mukaisesti. Vastauksille odotettiin myös perusteluja. Perustelut olivat moninaisia, ja niistä osa on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Perusteluja henkilöstön toimimiseen

Kyllä, koska	En, koska
<ul style="list-style-type: none"> se auttaa tulevaisuuden suunnittelua. visio on tahtotila ja koko toimintamme perusta. muutos on jatkuvaa ja päivityksien pitää olla ajan tasalla koulutus kehittyy, antaa pohjan toiminnalle se on jokaiselle meistä tärkeä reitinvalinta seuraavalle rastille. pidän sitä tärkeänä ja se on toiminnan runko. haluan päästä työssäni tavoitteisiin voin siihen nojaten perustella tekojani mielestäni pitää toimia työnantajan velvoittamalla tavalla. 	<ul style="list-style-type: none"> konkretia puuttuu ja sitä on vaikea soveltaa, en tunne sen sisältöä riittävästi en ole aiemmin tiedostanut strategian merkitystä omassa työssäni arkipäivä ja strategia ei kohtaa en tunne strategian sisältöä kovin hyvin aidosti en tiedä siitä juuri mitään!!!! se on jossakin taustalla johtoryhmän käsissä. riviopettaja on siitä melkoisen etäällä päivittäisessä työssään en tunne sitä ja vähän tietoa en tunne koko strategiaa - Tässä onkin todellinen haaste johdolle, että saa strategian jalkautettua henkilöstölle siistijöistä koulutuspäälliköihin toivon toimivani tiedostamatta niin

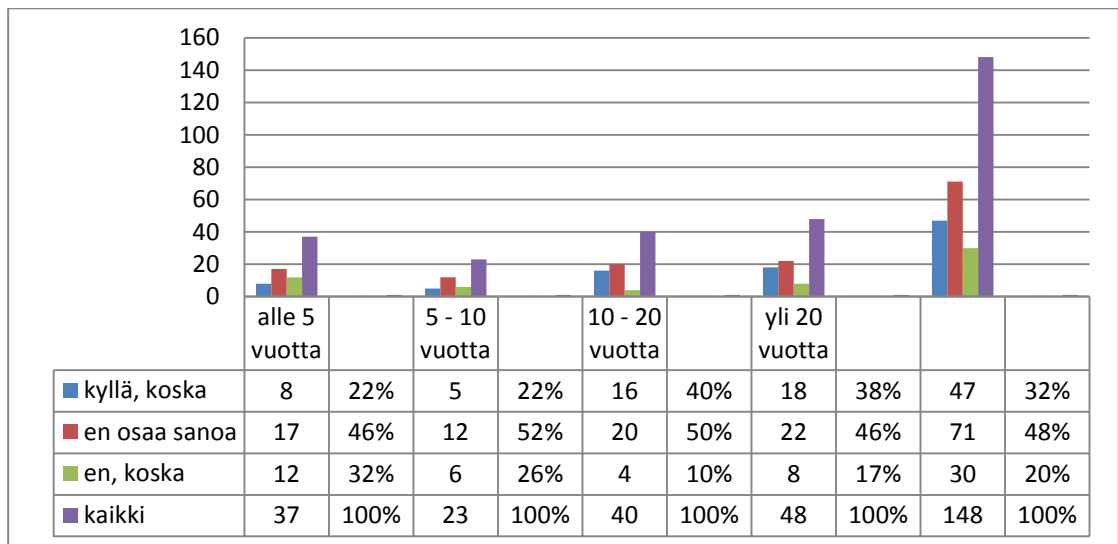
Ristiintaulukoinnin perusteella voitiin todeta, että työtehtävällä ei juurikaan ollut merkitystä siihen, toimiiko henkilö strategian mukaisesti (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Työtehtävän vaikutus henkilöstön toimintaan strategian mukaisesti

	kyllä, koska	en osaa sanoa	en, koska	Kaikki
Työtehtävä Opetus	31	45	18	94
	33 %	48 %	19 %	100 %
Muu hen- kilöstö	16	26	12	54
	30 %	48 %	22 %	100 %
Kaikki	47	71	30	148
	32 %	48 %	20 %	100 %

Lukumäärien suhteissa havaittujen erojen merkitsevyyttä testattiin Chi-neliön testillä. Riskitason on oltava alle .05 (5%), että lukumäärien ero olisi merkitsevä (Vainionpää 2004). Tässä tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä, koska p -arvo (sig) oli .869. Tulos oli suurempi kuin 0.5. Se tukee ajatusta siitä, että työtehtävällä ja toimiiko työssä strategian mukaisesti ei ollut riippuvuutta keskenään.

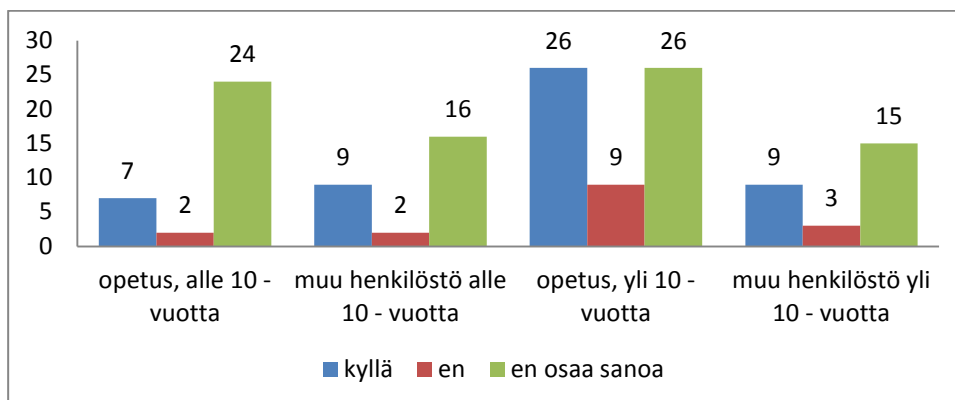
Työtehtävän vaikutuksen lisäksi tarkasteltiin työssäolovuosien vaikutusta strategian mukaiseen toimintaan (kuvio 26). Vastanneista niitä, jotka toimivat työssään mielestään strategian mukaisesti oli alle 10 vuotta työssä olleita 30 % (13) ja yli 10 vuotta kuntayhtymässä työtä tehneitä 72 % (34). Puolestaan alle 10 vuotta työssä olleista vastaajista 41 % (29) ja yli 10 vuotta työssä olleista vastaajista 59 % (42), eivät osanneet sanoa toimivatko he strategian mukaisesti työssään. Vastaajista, jotka eivät toimi mielestään strategian mukaisesti oli alle 10 vuotta työssä olleita (60 % (6) ja yli 10 vuotta 40 % (12). Heikointa strategian mukainen toiminta oli henkilöillä, joilla oli työvuosia alle 10.



KUVIO 26. Työssäolovuosien vaikutus strategian mukaiseen toimintaan

Työvuosien vaikutusta strategian mukaiseen toimintaan tarkasteltiin myös ristiintaulukoinnin avulla. Korrelaatiokerroin ilmoittaa kahden muuttujan välisen yhteyden voimakkuuden ja suunnan. Se ilmaisee lineaarisen yhteyden voimakkuuden kahden muuttuja välillä. (Vainionpää 2004.) Tässä työssä korrelaatiota on tutkittu Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla. Tulos oli .015. Tämän perusteella voidaan todeta, että työvuosilla on merkitystä toimiiko henkilöstö työssään strategian mukaisesti. Korrelaatio on merkitsevä 0,05 tasolla (2 -tailed).

Tutkimuksessa tarkasteltiin työtehtäväryhmittäin työssäolovuosien vaikutusta strategian mukaiseen toimintaan (kuvio 27). Yli 10 -vuotta työssä olleesta opetushenkilöstöstä lähes 18 % (26) koki toimivansa strategian mukaisesti. Muusta henkilöstöstä vain 6 % (9). Alle 10 vuotta työssä olleilla ei työtehtävällä juurikaan ollut merkitystä toimiiko strategian mukaisesti kummassakaan työtehtäväryhmässä. Kysymykseen ei osannut sanoa vastausta 34 % (50) opetushenkilöstöstä ja 21 % (31) muusta henkilöstöstä. Tulos on yli 50 % vastanneista. Vastanneista strategian mukaan ei mielestään toiminut yhteensä noin 10 % (16) vastanneista. Heistä 7 % (11) oli opetushenkilöitä ja muuta henkilöstöä noin 3 % (5).



KUVIO 27. Työssäolovuosien vaikutusstrategian mukaiseen toimintaan työtehtäväryhmittäin

6.6 Vaikuttaminen strategian toteuttamiseen

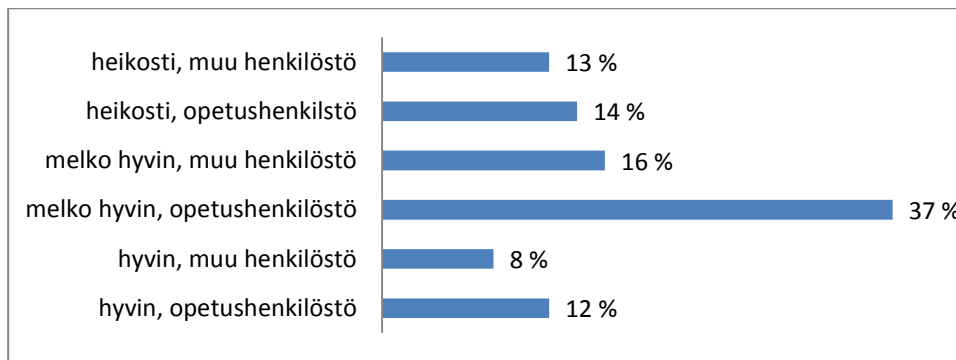
Suurin osa vastaajista 74 % (109) oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa työssään hyvin tai melko hyvin strategian toteuttamiseen. Vastaajista vain neljännes eli 26 % oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa heikosti strategian toteuttamiseen (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vaikuttaminen strategian toteuttamiseen

	Tapausten lukumäärä	Prosentit
hyvin	30	20
melko hyvin	79	54
heikosti	39	26
kaikki	148	100

Tapausten lukumäärät eli frekvenssit voidaan todeta, kuinka monta tapausta kuuluu kuhunkin luokkaan (Vainionpää 2004). Vastaukset jakautuivat eri luokkiin seuraavasti: hyvin 20 % (30), melko hyvin 54 % (79) ja heikosti 26 % (39).

Työtehtävällä oli merkitystä siihen, miten vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Opetushenkilöstöstä 49 % (73) ja muusta henkilöstöstä 24 % (36) kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa hyvin tai melko hyvin strategian toteuttamiseen. Kumpikin työtehtäväryhmä koki lähes yhtä heikoksi (muu 13 % ja opetus 14 %) mahdollisuutensa vaikuttaa strategian toteuttamiseen (kuvio 28).



KUVIO 28. Vastaajien erot työtehtävän mukaan mahdollisuudesta vaikuttaa strategian toteuttamiseen

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan tarkemmin syitä siihen, miksi he kokevat mahdollisuutensa hyviksi, melko hyviksi tai heikoksi vaikuttaa strategian toteutumiseen. Taulukossa 5 on koottuna keskeisimmät perusteluista, jotka edustavat kaikkien perustelunsa ilmaisseiden näkemyksen vaikutusmahdollisuudesta strategian toteuttamiseen.

TAULUKKO 5. Vastaajien joitakin kuvailuja mahdollisuudesta vaikuttaa strategian toteuttamiseen hyvin, melko hyvin ja huonosti

Hyvin	Melko hyvin	Heikosti
<p><i>Huomioin työssäni strategian toiminnalliset tavoitteet mielestäni hyvin ja voin vaikuttaa niiden toteutumiseen olen pohtinut strategiaa ja todennut, että se mitä teen jokapäiväisessä työssäni on strategian mukaista.</i></p> <p><i>Kukaan muu sitä ei voi toteuttaa jos on tahtoa ja halua voi vaikuttaa.</i></p> <p><i>Olen oma-aloitteinen ja haluan tehdä asiat niin kuin oikein on se auttaa tulevaisuuden suunnittelua.</i></p> <p><i>Näin pidetään laadukasta koulutusta yllä.</i></p>	<p><i>En ole vielä riittävästi sisäistänyt asiaa, vaikka olenkin strategian lukenut ja periaatteessa tiedän mistä on kysymys.</i></p> <p><i>Voin toimia itse laadukkaasti ja parhaalla mahdollisella tavalla, mutta esim. arvot utopistisia.</i></p> <p><i>Käytännön tasolla strategiaan nojaavat todelliset teot ovat mielestäni yleisesti jääneet heikoiksi. Omassa työssäni olen pyrkinyt ottamaan näkökulman huomioon, erityisesti oppimisympäristöjä kehitettäessä.</i></p>	<p><i>Ei ole riittävästi tietoa.</i></p> <p><i>Strategiat ovat niin korkealentoisia, ettei riviopettajalla ole mahdollisuuksia niihin vaikuttaa.</i></p> <p><i>En tunne sen sisältöä.</i></p> <p><i>Strategia on kaukana arjen työstä.</i></p> <p><i>Strategiassa liian suuret linjat (konkretia puuttuu), joihin opettajan vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset.</i></p> <p><i>Strategia ei suoranaisesti vaikuta työhöni, enkä työtäni teke-mällä voi vaikuttaa strategian toteutumiseen.</i></p>

Henkilöstöstä yli 10 vuotta työssä olleista 62 % (67) oli sitä mieltä, että he voivat hyvin tai melko hyvin vaikuttaa työssään strategian toteuttamiseen. Alle 10 vuotta työssä olleista vain 38 % (42) koki voivansa vaikuttaa hyvin tai melko hyvin strategian toteutumiseen (taulukko 6). Tuloksen mukaan henkilöstön työväluuosilla on merkitystä siihen, miten työntekijä kokee voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen.

TAULUKKO 6. Henkilöstön työväluosien merkitys strategiavaikuttamiseen

		hyvin	melko hyvin	heikosti	
Työväluodet	alle 5 vuotta	8	17	12	37
		22 %	46 %	32 %	100 %
	5 - 10 vuotta	4	13	6	23
		17 %	57 %	26 %	100 %
	10 - 20 vuotta	6	28	6	40
		15 %	70 %	15 %	100 %
	yli 20 vuotta	12	21	15	48
		25 %	44 %	31 %	100 %
Kaikki		30	79	39	148
		20 %	54 %	26 %	100 %

Työväluosien merkityksen lisäksi tutkittiin oliko työtehtävällä merkitystä siihen, kokiko henkilöstö voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen (taulukko 7). Opetushenkilöstöstä 78 % (73) ja muusta henkilöstöstä 67 % (36) koki voivansa hyvin tai melko hyvin vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Opetushenkilöstöstä noin neljännes ja muusta henkilöstöstä noin kolmannes koki voivansa vaikuttaa heikosti strategian toteutumiseen. Tulos osoitti, että henkilöstön työtehtävällä ei juurikaan ollut merkitystä siihen kokivatko he voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Tulosta tukee chin -neliön testin tulos .499.

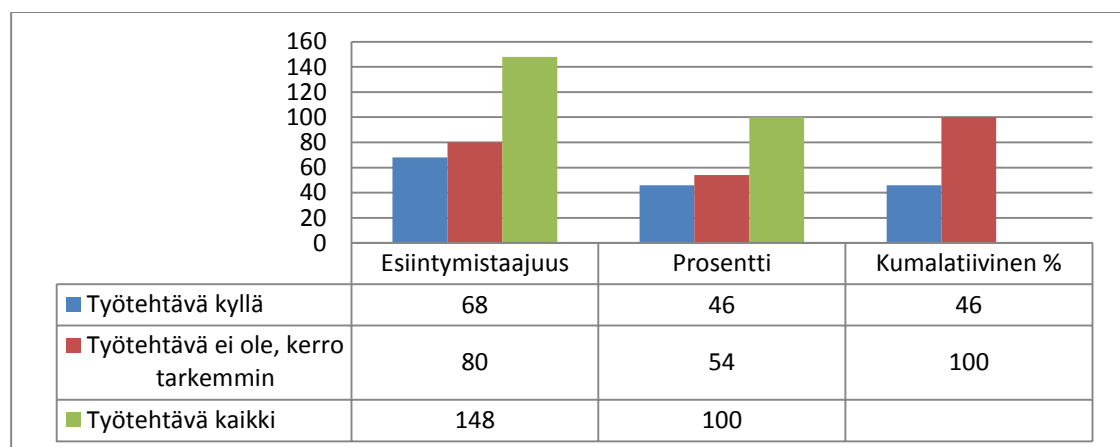
TAULUKKO 7. Henkilöstön työtehtävän merkitys strategiavaikuttamiseen

	hyvin	melko hyvin	heikosti	kaikki
Työtehtävä Opetus	18	55	21	94
	19 %	59 %	23 %	100 %
Muu henki- löstö	12	24	18	54
	22 %	44 %	33 %	100 %
Kaikki	30	79	39	148
	20%	53 %	27 %	100 %

Chi -neliön testillä selvitettiin onko työssäolovuosilla tai työtehtävällä vaikutusta siihen kokeeko henkilö voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Vainionpään (2004) mukaan ristiintaulukoinnilla voidaan testata korrelaation merkitsevyyttä. Ristiintaulukoinnilla saadun korrelaatiokertoimen tuloksen -0,034 perusteella voidaan todeta, että korrelaatio oli merkitsevä. Tulos tarkoittaa sitä, että sillä miten henkilö kokee voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen, oli yhteyttä siihen toimiiko henkilö strategian mukaisesti.

6.7 Strategiaviestintä

Strategian viestintä oli 46 % (68) vastaajan mielestä selkeää ja ymmärrettävää ja 54 % (80) vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä ei ole selkeää eikä ymmärrettävää (kuvio 29.)



KUVIO 29. Strategiaviestinnän selkeys ja ymmärrettävyys

Vastanneista 54 % (80) ei kokenut viestinnän olevan selkeää ja ymmärrettävää. Selkeäksi ja ymmärrettäväksi viestinnän koki 46 % (68). Työtehtävällä ei ollut merkitystä tulokseen. Tuloksen kannalta oli merkitystä miten pitkään henkilöstö oli ollut työssä. Yli 10 vuotta työssä olleiden mielestä viestintä oli selkeämpää ja ymmärrettävämpää kuin alle 10 vuotta työtä tehneillä. Tulosta tukee Pearsonin korrelaatiokerroin 0,051.

Vastaajilta, jotka kokivat että viestintä ei ole selkeää ja ymmärrettävää pyydettiin kertomaan asiasta tarkemmin. Melko moni toi esiin, että *viestintää ei ole riittävästi*. Kyselyyn vastanneista osa *ei ole törmännyt ko. viestintään* ja toisten mielestä *tiedon jakaminen ontuu*. Lisäksi he totesivat, että *strategian käsitteiden määrittely on ontuva ja konkretiaa tarvitaan enemmän*. *Monet asiat ovat abstrakteja eivätkä välttämättä siksi jää kovin konkreettisesti mieleen*. Kieli jota käytetään, on *kapulakieltä, jota on haastavaa ymmärtää*. Strategia on vastaajien mielestä määritelty epämääräisinä keihäänkärkinä. Strategia tulisi saada selväsanaisempaan sanamuotoon, selväksi toimintaohjeeksi. Viestintään liittyvä *teksti voisi olla ymmärrettävää*. Vastauksissa todettiin myös, että viestimisestä huolimatta *strategia on jäänyt epämääräiseksi asiaksi*.

Personin korrelaatiokertoimen avulla tutkittiin oliko viestinnällä merkitystä strategian mukaiseen toimintaan. Pearsonin korrelaatiokertoimen tulos oli ,461. Tämän perusteella voitiin todeta, että korrelaatio on merkitsevä 0.01 tasolla (2-tailed). Tulos osoittaa, että strategian viestinnällä on merkittävää yhteyttä siihen, että henkilöstö ei toimi tai ei osaa sanoa toimivatko he strategian mukaisesti.

6.8 Henkilöstön kehittämisajatuksat strategian toimeenpanon parantamiseksi

Kysyttäessä henkilöstöltä millaisia kehittämisajatuksia (n148) heillä oli strategian toimeenpanon parantamiseksi, avoimeen kysymykseen vastasi 60 henkilöä. Vastauksista nousi esiin seuraavat teemat, joita hyvä strategian toimeenpano edellyttää. Näitä olivat organisointi, viestintä, motivointi ja seuranta.

Strategian organisoinnin näkökulmasta nousi esiin, että johdon tulee ottaa enemmän vastuuta strategian sisällöllisen tavoitteen viemiseksi henkilöstölle. Konkretiaa ja käsitteiden avaamista toivottiin enemmän. Nämä ja yhdessä strategian pohtiminen auttaisi ymmärtämään strategiaa oman työn kannalta. Edellä esitetyn toivottiin korjaantuvan uuden strategian ja strategiakauden aikana. Selkeyttä strategian määrittämiseen toivottiin. Henkilöstö koki, että he haluaisivat olla enemmän mukana strategian laadinnan vaiheessa. Lisäksi toivottiin enemmän vuoropuhelua ja keskustelua strategiasta sekä sidosryhmien mukaan ottamista strategiatyöskentelyyn. Strategisessa johtamisessa toivottiin hyödynnettävän tasapainotettua tulokorttia ja parempaa perehtymistä sekä sitoutumista strategian toimeenpanoon. Jatkuva strategiatyöskentely ja sen esiin tuominen eri yhteyksissä mm. palavereissa nähtiin myös yhtenä kehittämiskohteena.

Yksiköiden johtajat vastaavat siitä, että jokainen heidän yksikössään tietää strategian sisällön ja työskentelevät sen tavoitteen saavuttamiseksi. Johdon ja päälliköiden on sidottava strategia omaan johtamiseensa.

Jotta strategia olisi yhteinen sen laatiminen tulee tehdä yhdessä, siis kaikista henkilöstöryhmistä tulee olla tekijöitä.

Strategian määrittäminen selkeästi niin, että jokainen sen ymmärtää ja tiedostaa sen merkityksen omalla kohdallaan. Työntekijä osaa näin ollen toimia organisaatiossa kulloisenkin strategian mukaisesti.

Jos halutaan että työntekijätasolla noudatetaan strategiaa, pitää sen luomiseen ottaa työntekijöiden mielipiteet.

Lisää yhteisiä keskusteluja asioiden selkeyttämiseksi. Pitäisi miettiä yhdessä mikä toiminta opetustyössä toteuttaa strategiaa.

Konkretiaa käytännön tasolle, viestintä myös konkreettisesti osastoille.

Tehdä strategiasta henkilöstön työn kautta paremmin tulkittava versio.

Kehitetään BSC:tä kuntayhtymän johtamisen välineenä.

Useissa vastauksissa tuotiin esiin viestintä, jota voisi tehdä perehdytyksen muodossa. Strategiaa toivottiin käsiteltävän useammin lukuvuoden aikana. Toimeenpanon parantamiseksi tuotiin esiin, että strategia näkyisi www -sivuilla. Strategian esittelyn selkeyteen toivottiin parannusta.

Henkilöstölle voisi ehkä järjestää strategiasta jonkinlaisen perehdyttämisen.

Organisaation strategia tulisi olla luettavissa suoraan www-sivuilta. www-sivuille tulisi myös lisätä organisaation arvot ja missio. Strategia ei jalkaudu sillä, että siitä tiedotetaan sähköpostissa ja satunnaisissa palavereissa, sen tulee olla koko ajan esillä ja hyvä paikka on vaikkapa nuo www-sivut.

Vieläkin selkeämpää asioiden esittelyä. Tuodaan asiat myös asiakkaiden keskuuteen selvemmin.

Motivointia strategian toimeenpanoon voisi lisätä monien vastaajien mielestä henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa strategian sisältöön. Useat vastaajista toivoivat strategiakoulutusta, jossa tuotaisiin esiin käytännön kokemuksia ja strategiatyöstä saavutettuja hyötyjä. Vastaajat kokivat strategian esittelystä; ”kun tuodaan kaikki tarjottava kerralla pöytään ja sitä ei pysty kerralla sulattamaan, vaan tulee ähky”. Strategian sisältö tulisi paloitella sopiviin osiin, joita on helppo ymmärtää. Ymmärrys siitä, miten strategia vaikuttaa omaan työhön motivoi toimimaan sen mukaisesti. Vastaajien mielestä vuorovaikutteinen keskustelu toiminnan aikaansaamiseksi ja asioiden ymmärtämiseksi olisi tärkeää.

Henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa strategian sisältöön on lisättävä.

Koulutus, jossa strategiasta ja sen vaikutuksista kertovat alan asiantuntija, jonkun toisen koulutuksenjärjestäjän edustaja ja oman talon asiantuntija. Ensimmäinen voisi kertoa asiasta yleisellä tasolla, toinen miten asia on kehittänyt oppilaitoksen toimintoja ja kolmas mitä strategia on meidän talossa. Käytännön kokemukset ja saavutettavissa olevien hyötyjen tunnistaminen ovat tärkeitä ja motivoivia tietoja.

Liian iso möykky ja kun kaikkea ei ymmärrä ei oikein kiinnosta. Vuosittain voisi nostaa teemat esiin> henkilöstölle helpompi – purettava. nykyistä selkeämpiin ja pienempiin osiin> saavutettavissa paremmin, toteutumista helpompi seurata.

Ihmiset eivät motivoidu vastaamaan paperilla tms. vaan lyhyt ryhmätyö tms. vaikka kahvin kera motivoi useampaa.

Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota myös seurantaan. Koettiin, että seuranta tulee tehdä määräajoin ja valvoa sen toteuttamista. Päivittäminen nähtiin tärkeänä siksi, että strategia olisi muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten mukainen.

Pidetään kiinni määräajoin tapahtuvasta strategian seurannasta.

Jos laaditaan, niin olisi hyvä seurata kuinka paljon sitä noudatetaan ja toimiiko tai tarvitseeko muuttaa.

7 TEEMAHAASTATTELUIEN TOTEUTUS JA TU- LOKSET

Tutkimuksen toisessa osassa tutkittiin yksiköiden johtajien strategian toimeenpanoa edistäviä käytänteitä teemahaastattelumenetelmällä. Lisäksi kartoitettiin kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Haastattelujen tavoitteena on selvittää henkilöiden strategian toimeenpanoa ja mielipiteitä.

7.1 Toteuttaminen

Teemahaastattelun teemoiksi määriteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyt strategian toimeenpanon neljä osa-aluetta, jotka muutettiin haastattelun teemoiksi. Teemat perustuvat Näsin ja Aunolan (2005, 104) teoksessaan esittämään strategian toimeenpanomallin neljään osa-alueeseen: organisointi-, viestintä-, motivointi/omaksuminen - ja valvonta-/seurantajärjestelmä. Haastattelun runko oli laadittu näiden neljän aihealueen pohjalta. Teoreettista viitekehystä on esitetty pääosin opinnäytetyön kohdassa 4.2.

Teemojen alle laadittiin kysymyksiä, jotka auttavat haastateltavia valmistautumaan teemojen sisältöön haastattelua varten. Kysymyksiä laadittaessa on tärkeää miettiä miten ne vastaavat tutkimuskysymyksiin ja miten helppo niitä on analysoida.

Teemahaastattelun runko laadittiin taulukkomuotoon, johon haastateltavan oli helppo tehdä omia ajatuksiaan tukevia muistiinpanoja haastattelutilannetta varten (liite 2). Eskolan ja Suorannan (1998, 86–87) mukaan haastattelurungon tarkoituksena ei ole määritellä haastattelun tarkkaa muotoa tai kulkua. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurungon tarkoitus oli olla haastateltavien ja haastattelijan tukena.

Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation apulaisrehtoreille, jotka toimivat yksiköiden johtajina. Haastateltavia oli yhteensä neljä henkilöä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää pientä joukkoa, jolloin materiaalin analysointi voidaan tehdä perusteellisemmin (Eskola & Suoranta 2000, 19). Teemahaastatteluun valitut henkilöt olivat kollegoja, joten heidän työtehtävänsä oli tiedossa ja asiantuntijuutensa haastattelun teemaan nähden oli ennakoitavissa. Haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa, miten johtajat työssään toteuttavat strategian toimeenpanoa.

Haastattelupyynnöt esitettiin puhelinsoitoissa, jossa samalla sovittiin haastattelujen ajankohdat. Puhelinkeskustelussa selvitettiin haastattelun tarkoitus ja tavoitteet. Samassa yhteydessä kerrottiin haastattelurungosta ja, että se toimitetaan sähköpostitse. Kaikki haastatteluun pyydetyt antoivat suostumuksensa haastateltaviksi. Haastatteluajankohdat olivat 29.4.2013, 6.5.2013, 15.5.2013 ja 25.5.2013. Ne toteutettiin johtoryhmän kokousten jälkeen. Yksiköiden etäisyyksien vuoksi tämä oli haastateltaville mielekkäin ratkaisu.

Teemahaastattelurunko (liite 2) lähetettiin sovitusti sähköpostin liitteenä kohdejoukolle. Saatteessa muistutettiin haastattelun ajankohdasta. Haastattelut kestivät yhdestä kahteen tuntiin ja ne tehtiin kuntayhtymän neuvotteluhuoneessa. Haastattelutilanteessa käytettiin apuna sanelukonetta, joka mahdollisti täysipainoisen keskittymisen haastattelutilanteeseen. Henkilökohtainen tapaaminen antaa mahdollisuuden myös havainnoida haastateltavaa ja analysoida vastauksia jo haastatteluvaiheessa. Haastattelusta tehtiin joitakin muistiinpanoja. Haastattelun etenemisjärjestys oli rungon mukainen. Haastattelurunko jäntevöitti keskustelutilannetta, joka helposti kollegan kanssa ajatuksia vaihdettaessa voi muuttua myös muita asioita käsitteleväksi. Haastattelussa pyrittiin keskustelun omaiseen vuorovaikutteiseen tilanteeseen, jonka avulla Tuomen ja Sarajärven (2003, 84–85) mukaan on mahdollisuus laajentaa haasta-

teltavan ajattelua ja siitä saatavaa materiaalia. Haastattelulla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja materiaali, mutta aineisto jäi melko suppeaksi haastateltavien pienen määrän vuoksi.

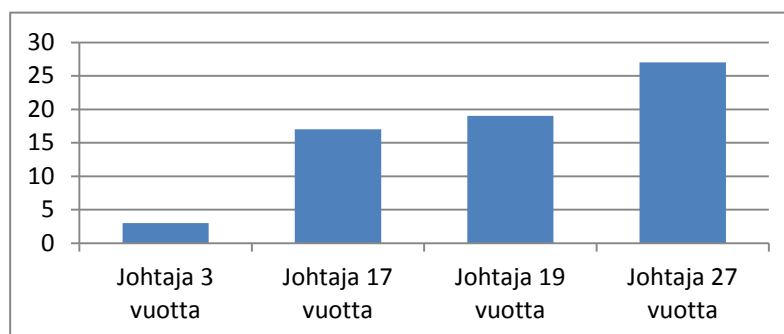
7.2 Tulosten käsittely ja analysointi

Haastattelut pyrittiin ajoittamaan mahdollisimman lähelle toisiaan. Jokaisen haastattelun jälkeen saadun materiaalin sisältö käytiin läpi ja kirjattiin. Haastattelujen päätyttyä litteroidut äänitteet ryhmiteltiin haastattelurungossa olevien teemojen alle taulukkomuotoon. Lisäksi käytettiin haastattelutilanteessa tehtyjä muistiinpanoja. Kirjoitettu teksti pyrittiin säilyttämään mahdollisimman tarkasti keskustelujen mukaisena. Tekstiin sisällytettiin myös suoria lainauksia haastattelusta. Tämän jälkeen materiaalista poimittiin opinnäytetyön viitekehyksen ja tutkimusongelman mukaiset keskeisimmät kohdat. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineiston informaatio kirjoitettiin suoraan tutkimustuloksen tekstiksi.

Teemahaastattelun taustakysymyksissä työvuosien ja alaisten määrän osalta käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto oli pieni, minkä vuoksi se kerättiin excel – taulukkoon.

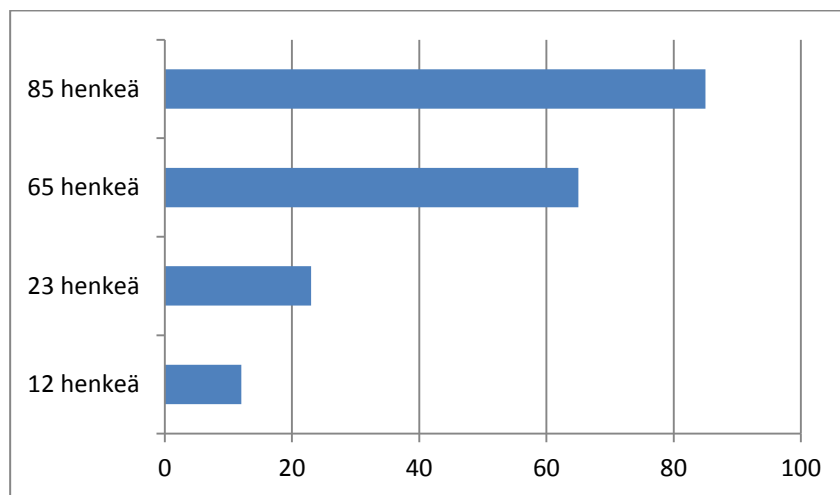
7.3 Taustatiedot

Teemahaastattelun taustatiedoilla haluttiin selvittää yksiköiden johtajien esimiehenä toimimisen aikaa, alaisten määrää ja strategiatuntemusta.



KUVIO 30. Yksiköiden johtajien työvuodet esimiesasemassa

Kuviossa 30 on esitetty yksiköiden johtajien esimiehenä toimisen ajat. Kuviosta voidaan todeta, että kaksi neljästä johtajasta on toiminut yli 15 vuotta esimiesasemassa ja yksi yli 20 vuotta. Yksi haastatelluista oli ollut esimiehenä kolme vuotta. Suurimmalla osalla oli vankka kokemus johtajuudesta. Apulaisrehtoreiden johdettavana oli varsin eri kokoisia työyhteisöjä. Yksiköiden henkilöstömäärä vaihteli 12:sta 85 henkeen (kuvio 31).



KUVIO 31. Yksiköiden henkilöstön määrä

Taustatietona haastattelussa haluttiin selvittää myös apulaisrehtoreiden strategian sisällön tuntemusta ja osaamista toimeenpanna strategiaa omassa yksiköissään.

Kaikki apulaisrehtorit totesivat tuntevansa hyvin strategian. Kaksi heistä oli ollut mukana strategian laadintatyössä. Lisäksi kolme totesi, että heillä on riittävät valmiudet ja hyvät tiedot sekä taidot viestiä strategiasta. Yksi apulaisrehtoreista koki, että hänen on vaikeaa esitellä strategiaa toisille ja hänestä strategia on abstrakti.

Tunnen hyvin kuntayhtymän strategian, koska olen osallistunut sen valmisteluun. Koen, että minulla on riittävät valmiudet, tiedot ja taidot viestiä strategiasta.

Keväällä 2012 suunnitellessani yhteistä kehittämispäivää, huomasin kuinka vaikea sitä on esitellä toisille.

7.4 Strategian organisointi

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten johtajat ovat organisoineet strategiaa yksiköissään. Kahdessa yksikössä henkilöstö on otettu mukaan strategian laadintaan. Konkreettisia tavoitteita oli mietitty yhdessä henkilöstön kanssa yhdessä yksikössä. Toimintaan strategiaa on arvojen kautta viety yhdessä yksikössä. Yksi yksikkö on käyttänyt apunaan SWOT -analyysia, jonka pohjalta on laadittu yksikön strategiset tavoitteet. Yhdessä yksikössä strategiset tavoitteet nousevat talousarvion ja taloussuunnitelman pohjalta.

Konkreettisia tavoitteita on mietitty yhdessä henkilöstön kanssa.

Vastauksista voi todeta, että lähtökohdat ja menetelmät ovat hyvin erilaiset eri yksiköissä. Erilaisista menetelmistä huolimatta apulaisrehtorit kokevat, että henkilöstö toteuttaa strategiaa työssään kohtalaisesti tai hyvin. Yksi johtajista totesi, että *strategia toteutuu, mutta luulen, ettei henkilöstö osaa yhdistää toimiaan strategiaan.*

Koen että strategia toteutuu henkilöstön jokapäiväisessä työssä oppilaitoksen suurissa linjoissa.

Strategian toimeenpanon onnistumista kysyttäessä kolme oli oman arvionsa mukaan onnistunut työssään tältä osin hyvin.

Tunnen että olen onnistunut strategian toimeenpanossa.

1-10 asteikolla antaisin itselleni arvosanan 8.

Yksi apulaisrehtoreista oli sitä mieltä, että oli onnistunut strategian toimeenpanossa välttävästi.

Onnistumiseni strategian toimeenpanossa on mielestäni välttävää.

7.5 Strategian viestintä

Kolmessa yksikössä strategiaa on viestitetty strategia- ja kehittämispäivien yhteydessä. Kehittämispäivään oli liitetty ennakkotehtävä, joka orientoi henkilöstöä käsiteltävään asiaan. Yhdessä yksikössä näiden lisäksi strategiasta on informoitu koulutuspäivissä, palaverissa ja sähköpostin välityksellä.

Strategiasta olen viestinyt henkilöstölle kehittämispäivässä. Tähän päivään liittyi ennakkotehtävä ja ohjeistus sen tekemisestä. Keväällä kävimme uutta strategialuonnosta läpi ja tähän liittyi myös ennalta annettu tehtävä.

Olen pitänyt henkilöstölleni strategiapäiviä, joissa on pohdittu strategian toteutumista.

Apulaisrehtoreista kaikki ilmoittivat, että *Strategia on henkilöstön nähtävissä sähköisessä muodossa.*

Jokainen apulaisrehtoreista pyrki viestimissään selkeyteen ja ymmärrettävään asioiden ilmaisuun. Strategian käsitteitä ja tavoitteita pyritään avaamaan sekä konkretisoimaan.

Pyrin aina viestimään asioista selkokielellä ja välttämään kapulakieltä.

Olen pyrkinyt ”suomentamaan” strategiaan kirjattuja tavoitteita.

7.6 Strategian motivointi

Henkilöstön motivointi strategiatyöskentelyyn ja toteuttamiseen koettiin haastavimmaksi strategian toimeenpanon osa-alueeksi. Osa johtajista totesi, että esimerkiksi keihäänkärkien liittyminen strategiaan on epäselvää. Samoin konkretian löytäminen strategiasta ei ole helppoa, koska sitä ei ole määritelty.

”Keihäänkärkikaavio” on mielestäni epäselvä.

Ei ole kovin helppoa löytää konkretiaa sen sisältä, koska sitä ei ole yhteisesti määritelty.

Haastattelussa selvisi, että näistä asioista myös henkilöstöltä oli tullut palautetta. Yksi apulaisrehtoreista ei ole saanut palautetta, mutta hän arveli, *ettei strategian teksti kaikille täysin avaudu.*

7.7 Strategian seuranta

Apulaisrehtoreiden seurantaa koskevaan kysymykseen kaikki totesivat seuraavansa strategian tavoitteiden toteutumista yksiköissään. Seurantatapoja oli useita erilaisia: talousarvio ja tuloksellisuusrahoituksen mittarit, henkilöstökysely ja oppilaitoksen strategia päivässä laadittujen tavoitteiden toteutumisen seuranta. Johtajilla ei ollut yhtenäistä tapaa strategian seurantaan.

7.8 Yksiköiden johtajien kehittämisajatukset

Kuntayhtymätasolle toivottiin työkaluja toimeenpanon parantamiseksi. Strategian esittelyyn tulisi laatia yhteinen esitysmalli. Ajatuksena tuotiin esiin, että Swot -analyysi pitäisi tehdä kaikissa yksikössä. Analyysistä johdetaan tavoitteet / kehittämiskohteet yksikköön, joita voidaan seurata. Nykyisin yksiköiden SWOT -analyysit kootaan yhteen, ja seurataan vain kuntayhtymätasolla. Haasteltujen mielestä toimeenpanosta pitää vielä yhdessä keskustella ja pohtia menettelytapoja. Strategia-työskentelyyn tulisi osallistaa myös opiskelijat entistä paremmin.

8 BENCHMARKING -KÄYNNIT ORGANISAATIOIHIN JA NIIDEN TULOKSET

Benchmarking - käynneillä selvitettiin millaisia strategian toimeenpanon käytänteitä muissa organisaatioissa on. Käyntien kohteiksi valittiin kolme koulutuksenjärjestäjää ja yksi yritys (taulukko 8). Koulutuksenjärjestäjistä yksi oli lähes samansuuruinen kuin tutkimuksen kohdeorganisaatio ja yksi oli pienempi. Lisäksi valittiin yksi kooltaan huomattavasti suurempi koulutuksenjärjestäjä. Yhden yrityksen valinnan perusteena

kohteeksi oli nähdä myös mahdollinen ero julkisen yhteisön ja yksityisen sektorin organisaation välillä strategian toimeenpanossa. Benchmarking -keskustelussa olevien asemat organisaatiossa olivat laatu- ja arviointipäällikkö, kehitysjohtaja, rehtori ja henkilöstöjohtaja. Henkilöiden tehtävänimikkeiden erilaisuudesta huolimatta he vastasivat strategian toimeenpanosta organisaatiossaan. Käynnit toteutettiin kesäkuussa, joka on kohteiden toiminnan kannalta rauhallista aikaa.

TAULUKKO 8. Vierailukohdeorganisaatioiden koko ja vierailuajankohdat

	Organisaatio A.	Organisaatio B.	Organisaatio C.	Yritys D.
Ajankohta	6.6.2013	13.6.2013	14.6.2013	17.6.2013
Opiskelijamäärä	1210	20 000	1110	-
Henkilöstömäärä	159	847	250	170

Benchmarking- tutkimuksen aihe laadittiin opinnäytetyön rajauksen ja tavoitteen pohjalta. Käyntien tavoitteena oli selvittää miten käyntikohteina olevissa organisaatioissa toteutetaan strategian toimeenpanoa ja saada vastaukset kysymykseen:

Miten organisaatiossanne toteutetaan strategian toimeenpanoon liittyvät asiat:

1. Organisointi
2. Viestintä
3. Motivointi
4. Valvonta/seuranta
5. Muuta asiayhteyteen liittyvää

Käyntikohteisiin otettiin ensin yhteyttä sähköpostitse kysyen mahdollisuutta benchmarking -käyntiin. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä puhelimitse. Puhelussa selvitettiin käynnin taustaa tarkemmin, tavoitetta ja sovittiin vierailuajankohdasta. Kaksi viikkoa käyntiajankohtaa aikaisemmin henkilöille lähetettiin sähköpostin liitteenä tietoa

taustasta, benchmarking -menetelmästä ja siitä mihin kysymyksiin käynnillä haetaan vastausta (liite 4).

Yhteyshenkilöt olivat valmistautuneet käynteihin hyvin. Kahdessa organisaatiossa oli laadittu Power Point -esitys ja kahdessa puolestaan oli aiheeseen liittyvää kirjallista materiaalia. Tiedon kerääminen tapahtui keskustellen. Keskustelun pohjana olivat toimeenpanon neljä kohtaa; organisointi, viestintä, motivointi ja seuranta. Lisäksi keskusteltiin mahdollisista muista aiheeseen liittyvistä asioista. Saadun materiaalin lisäksi keskustelun yhteydessä tehtiin muistiinpanoja. Benchmarking -keskustelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia.

Benchmarking -käyntien tavoitteena oli löytää hyviä käytänteitä tutkimuksen kohde-organisaation strategian toimeenpanoon. Tulokset on esitetty käyntien aikana käytyjen toimeenpanoon sisältyvän neljän aihealueen mukaisesti.

Organisointi

Kaikissa organisaatioissa strategian laadintaprosessi oli kunnossa, mikä antaa hyvän perustan strategian toteuttamiselle. Laadintaprosessista oli kahdessa kohteessa laadittu prosessikuvaus. Organisaatioista kolmessa oli käytössä BSC -malli. Yksi organisaatioista johti seurattavat mittarit suoraan strategisista tavoitteista eikä laatinut mittareita tulokortin neljästä näkökulmasta käsin. Perusteena oli, että kaikissa tavoitteissa on tekijöitä eri tulokortin näkökulmista.

Organisoinnin pohjaksi yhdessä organisaatioista oli tehty strategian laadinnan ja toimeenpanon prosessikuvaus (kuvio 32). Tämä selkeyttää henkilöstölle toimeenpanon kokonaisuuden. Prosessissa huomioitiin julkisen organisaation toimintaympäristön yhteiskunnalliset vastuut. Toimeenpanon kokonaisuus näkyy karkeasti aina henkilökohtaiseen työhön asti. Prosessikuvauksen yhteyteen oli laadittu vuosikello, josta näkyi strategiset toimenpiteet ja seuranta, mutta myös talousarvion laadinta-aikataulu. Toimeenpanosta vastuu oli nimetyillä henkilöillä. Toteutuksen taso ja täsmällisyys oli henkilösidonainen.



KUVIO 32. Esimerkki strategiaprosessin kuvaamisesta yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja työyhteisön tavoitteisiin.

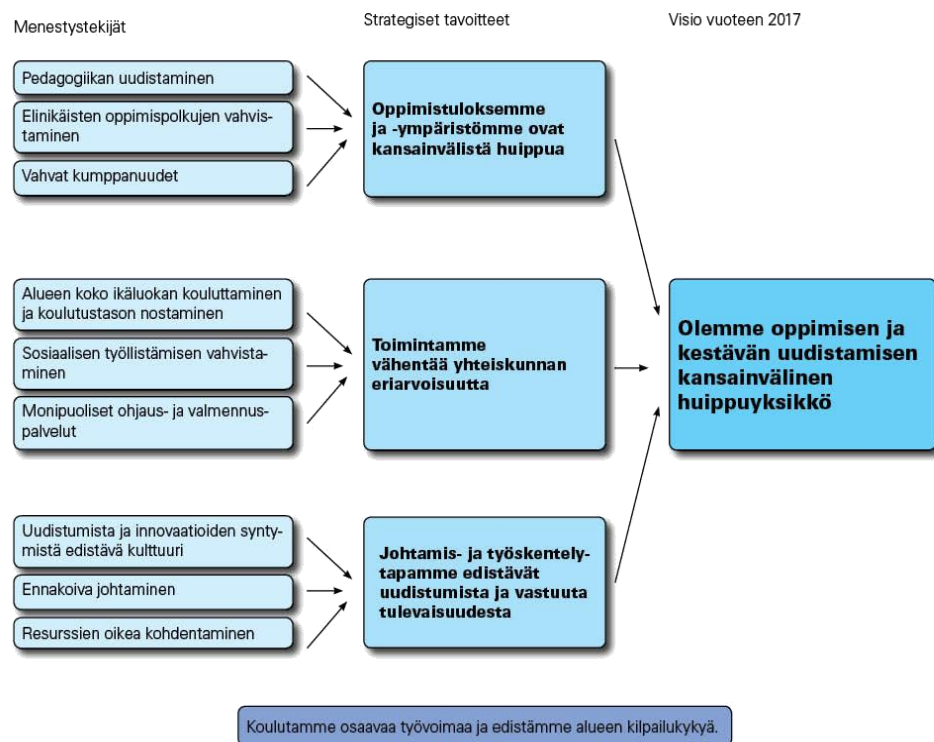
Yrityksessä strategian tavoitteista määriteltiin osa-alueita, joita kutsuttiin projekteiksi. Projekteille määriteltiin vetäjä, joka vastaa sen toteutumisesta. Vetovastuussa voi olla kuka tahansa henkilöstöön kuuluva, yleisemmin kuitenkin lähiesimies. Projektoidut tavoitteet sidotaan henkilöstön kehittämissuunnitelmiin ja osaamisen varmistamiseen. Työkaluina esimiehillä oli käytössä ryhmä- ja yksilökehityskeskustelut. Tärkeänä nähtiin vahva johtaminen ja sen läpinäkyvyys.

Viestintä

Strategian toimeenpanoa varten oli perustettu ryhmiä, jotka koostuivat esimiehistä. He yhdessä suunnittelevat strategian viestinnän läpi organisaation. Yleisin viestintämuoto oli henkilöstölle järjestettävät informaatiotilaisuudet tai kokoukset. Niissä esitellään strategiset tavoitteet, mutta luodaan myös yhteistä tahtotilaa toiminnan pohjaksi. Lisäksi järjestettiin yksiköiden/osastojen strategian jalkauttamistilaisuuksia,

joissa pohditaan strategian vaikutuksia omalle toiminta-alueelle. Kaikissa organisaatioissa strategia oli henkilöstön nähtävissä vähintään sähköisessä muodossa. Yhdessä organisaatiossa käsittelyn yhteydessä jaettiin myös paperiversio, joka henkilöstöä pyydettiin asettamaan näkyvään paikkaan työpisteessä.

Viestinnässä käytettiin strategiesityksiä yleisemmin PowerPoint- muotoisina. Kuviossa 33 on esityksen diaesimerkki. Mallissa lähdettiin liikkeelle pohdituista menestystekijöistä, joista johdettiin strategiset tavoitteet ja edelleen kuntayhtymän visio. Tässä mallissa mitattavat kohteet ja mittarit johdettiin tavoitteista käsin. Järjestys oli erilainen verrattuna sekä muihin käyntikohteisiin että kirjallisuudessa esitettyihin malleihin, joissa lähdetään visiosta miettimään strategisia tavoitteita. Yleisemmin mittarit johdetaan tasapainotetun tulokortin neljästä osa-alueesta.



KUVIO 33. Strategian viestinnässä käytetty esityksen diamalli

Motivointi

Toimeenpanon ja motivoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstö on mukana jo strategian laadintaprosessissa. Organisaatioissa henkilöstön mielipidettä kysyttiin,

mutta todettiin henkilöstön mielenkiinnon strategian laadintaan olevan vaihtelevaa. Yrityksen motivoinnissa muita organisaatioita voimakkaammin painottui strategia-työn vaikutus työn jatkuvuuden varmistamiseen.

Johtotason työskentelyn katsottiin olevan avainasemassa. Tärkeänä pidettiin esimiehen ominaisuuksia, erityisesti vuorovaikutustaitoja. Organisaatioissa korostettiin osallistavaa johtamista ja vaikuttamismahdollisuutta.

Yritysorganisaatiossa nähtiin tärkeänä tavoitteiden konkretisointi henkilöstön työn tasolle eli mitä pitää tehdä, että strategia toteutuu. Tämän esiin tuominen puuttui koulutuksenjärjestäjien toimeenpanosta. Se nähtiin tärkeänä, mutta todettiin ”että kukin johtaja tekee sen omalla tavallaan”. Valvonta siitä miten lähiesimies strategisen tavoitteen avaamisen henkilöstölle teki tai tekikö puuttui.

Yrityksen mielipide oli, että henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä tulee pitää huolta. Siellä nähtiin, että strategiset tavoitteet ja niissä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa henkilöstön osaamiseen ja työkykyyn muutoksia.

Seuranta/valvonta

Seuranta ja valvontaa suoritettiin julkisella puolella pääsääntöisesti seuraamalla tasapainotetun tulokortin tai strategisten tavoitteiden perusteella laadittuja mittareita. Tuloksia käsiteltiin yleisemmin johtotasolla. Käsittely henkilöstön kanssa oli vähäistä. Se tapahtuu enintään kerran vuodessa. Julkisyhteisön toiminta perustuu yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Tämä oli huomioitu kohdeorganisaatiossa, joissa pyydettiin säännöllisesti palautetta sidosryhmiltä ja päätöksentekijöiltä.

Yrityksellä oli käytössään enemmän seurannan menetelmiä, jotka perustuivat lähiesimiehen havainnointiin ja johtoryhmän katselmointiin. Seurannan pohjalta tehtiin julkiseen sektoriin nähden huomattavasti useammin (3-6kk) toimintojen uudelleen asemointia ja pohdittiin mitä tarvitsee tehdä toisin, että strategia toteutuu. Yrityksessä oli käytössä jatkuvan parantamisen malli. Palautteen huomioiminen strategian päivittämisessä oli toimintakulttuurissa. Muutokset strategiaan ja toimintaan tehtiin lyhyellä aikavälillä (kuvio 34).



KUVIO 34. Yrityksessä tapahtuva strategian seuraaminen/valvonta ja jatkuva parantaminen.

Käynneiltä kerätty aineisto antoi ajatuksia tutkimuksen kohdeorganisaation strategian toimeenpanon kehittämiseen melko vähän. Käynnit kuitenkin vahvistivat teoriaosuudessa esille tuotua tutkimustietoa siitä, että toimeenpanoon kiinnitetään organisaatioissa vähän huomiota. Strategian toimeenpanoa tai sen vaikuttavuutta ei ole seurattu benchmarking -käyntikohteissa.

9 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiakauden 2010–2012 toimeenpanoa. Henkilöstölle suunnatulla kyselyllä haluttiin selvittää tuntevatko he strategian sisällön ja toteuttavatko he mielestään strategiaa jokapäiväisessä työssään sekä kehittämisajatuksia. Teemahaastattelun avulla pyrittiin selvittämään yksiköiden johtajien näkemyksiä siitä, miten he ovat edistäneet omassa työssään strategian organisointia, motivointia, viestintää, seuranta. Lisäksi kysyttiin toimeenpanon kehittämisajatuksia.

Tutkimuskirjallisuudessa nostetaan esiin strategian laadinta ja toimeenpano erillisinä osa-alueina. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstön sitouttamista ja motivointia strategian toteuttamiseen edistetään osallistamalla heitä strategian laadintavaiheeseen. Strategian laadintavaiheessa voi henkilöstön kanssa avata strategisia tavoitteita, työhön aiheutuvaa muutosta ja konkretisoida strategian tavoitteita työn kannalta.

Petri Aaltonen on väitöstutkimuksessaan (2007) todennut, että henkilöstö sisäistää strategisen tavoitteen vasta sitten, kun he kokevat sen tärkeäksi, ymmärtää mistä tavoitteesta on kysymys ja osaa toteuttaa sitä omassa työssään. Parhaiten toimeenpano onnistuu, kun ihmiset ovat itse mukana luomassa uusia tapoja toteuttaa tavoitteita. Lähtökohtana on, että strategiasta laaditaan yhdessä henkilöstön työssä helposti toteutettava kokonaisuus.

Kohdeorganisaatiossa henkilöstö huomioitiin strategian laadintaprosessissa. Tutkimuksen mukaan henkilöstö ei kuitenkaan mielestään toimi strategian mukaisesti tai ei osaa sanoa toimivatko he strategian mukaisesti. Vastausten perusteella henkilöstöä ei ole otettu riittävästi mukaan strategian laadintaan. Heikointa strategian mukainen toiminta oli niillä, jotka olivat olleet työssä vähemmän aikaa. Avointen kysymysten vastaukset eivät selittäneet strategian mukaista toimimattomuutta lyhyellä työssäoloajalla, vaan strategiasta olevan tiedon puutteella, ja ettei vastaajat nähneet strategian ja arjen työtehtävän kohtaavan. Motivaatiota lisäisi mahdollisuus olla mukana syvällisemmin strategiatyössä. Vastaajat, jotka toimivat mielestään strategian mukaisesti näkivät sen olevan kaiken toiminnan runko ja mahdollisuus menestyä muuttuvassa yhteiskunnassa sekä koulutuksen kentässä. Henkilöstöryhmällä (opetus- ja muu henkilöstö) ei ollut merkitystä, siihen kokiko henkilö toimivansa strategian mukaisesti. Vastaajien työvuosilla puolestaan oli merkitystä. Pidempään työtä tehneet toimivat mielestään strategian mukaisesti, kun taas lyhyemmässä alle 10 vuoden työsuhteessa olleet kokivat, että he eivät toimi strategian mukaisesti.

Yksiköiden johtajat arvioivat, että henkilöstö toteuttaa strategiaa työssään, mutta ei välttämättä tee sitä tietoisesti. Haastatteluissa nousi esiin johdon sitoutuneisuus työhönsä ja strategisiin linjauksiin. He tunsivat mielestään hyvin strategian ja kokivat,

että heillä oli riittävät tiedot ja valmiudet viestiä strategiasta. Kaikki johtajat olivat osallistuneet strategian laadintaan jollakin tasolla. Strategia koettiin hieman vieraina, mutta jokainen oli ottanut strategian osaksi työtään. Arkinen työ koettiin kiireelliseksi, mikä osaltaan vie ajatuksia pois strategian toimeenpanosta. Henkilöstön kanssa strategian syvällisempi pohdinta jäi usein liian ohueksi. Karlöf ja Lövingsson (2004, 258) ovat todenneet, että johtavassa asemassa olevilla ihmisillä on jatkuvasti huono omatunto siitä, että he eivät uhraa strategiaprosessille niin paljon aikaa, resursseja ja huomiota kuin ne ansaitisivat.

Heidi Ikävalko on väitöstutkimuksessaan (2005) tutkinut johdon käyttämiä strategian toimeenpanon menetelmiä. Toimeenpanossa käytetyimpään kategoriaan kuului esim. sähköpostit ja epäviralliset keskustelut käytävillä ym. Toiseksi eniten käytettyyn ryhmään kuuluivat mm. kokoukset. Tässä työssä saadut tulokset tukevat väitöstutkimuksessa esitettyjä eniten käytössä olevia menetelmiä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että johdon toimeenpanoa edistävät toimet olivat melko vähäisiä rajoittuen pääsääntöisesti kokouksiin ja strategian informointiin tarkoitettuun tilaisuuteen. Henkilöstö koki strategian käsittelyn liian vähäiseksi, joten yhdellä kerralla saatava informaatio on liian iso kerralla sisäistettäväksi. Lisäksi heidän mielestään ko. tilanteissa ei ole ollut mahdollista strategian syvällisempään pohdintaan.

Strategian toimeenpanon osa-alueista yksikön johtajat kokivat motivoinnin ja konkretisoinnin haastavimmaksi alueeksi. Nämä nousivat esiin selkeiksi kehittämiskohteiksi, sillä strategiasta viestijän tulee pystyä konkretisoimaan strategiset tavoitteet arjen työtehtäviin. Erillistä strategiaperehdytystä pidettiin hyvänä vaihtoehtona strategian sisältöön tutustuttamisessa, strategian konkretisoimisessa ja viestimisessä. Yksikön johtajan työvuosilla tai alaisten määrällä ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta siihen miten strategiaa on käsitelty yksiköissä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta strategian toimeenpanon haasteiksi nousevan juuri strategiaviestinnän. Johdon haastattelun perusteella viestintää on tehty ja strategia on kaikkien nähtävissä mm. sähköisessä muodossa. Lisäksi he ovat pyrkineet olemaan viestinnässään selkeitä ja avaamaan strategiaan kirjattuja tavoitteita.

Usean henkilöstöön kuuluvan mielestä viestintä oli kuitenkin varsin heikosti ymmärrettävää ja abstraktia. Kahden vastaajaryhmän (johto, henkilöstö) vastauksissa oli selkeä ristiriita. Tästä voidaan todeta, että viestin ymmärtäminen ei ole itsestäänselvyys. Viestin sisällön ymmärtäminen jää helposti kontrolloimatta. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä saamaansa tietoa strategiasta, he eivät tiedä tietoisesti toimivansa strategian mukaisesti. Jos he ymmärtävät strategia tavoitteen ja sisällön työnsä kannalta heillä on paremmat edellytykset toteuttaa strategiaa motivoituneesti ja sitoutuneesti.

Mikäli henkilöstöä ei pystytä sitouttamaan ja innostamaan toimimaan strategian tavoitteiden mukaisesti, se jää pelkiksi lauseiksi vailla tietoista strategista toimintaa. Tutkimuksen mukaan strategiaviestinnällä on merkitystä siihen, toimiiko henkilö strategian mukaisesti. Työssä olo ajalla oli merkitystä siihen, kokiko henkilö toimivansa strategian mukaisesti. Sen sijaan sillä, oliko opetushenkilöstöä vai muuta henkilöstöä ei ollut strategian mukaiseen toimimiseen merkitystä.

Viestintä yleisissä kokouksissa/informaatiotilaisuuksissa ei yksin riitä, sillä ne ovat usein luonteeltaan tiedottamistilaisuuksia. Yksin tämän tyyppisen viestinnän avulla henkilöstöä ei pystytä motivoimaan ja sitouttamaan strategiatyöskentelyyn. Tilaisuudet voivat ainoastaan luoda orientaatiopohjaa strategian syvällisemmälle käsittelylle. Informaatiossa on kiinnitettävä huomiota ymmärrettävyyteen ja selkeyteen nk. kapulakielta tulee kaikin tavoin välttää, myös käsitteitä tulee avata henkilöstölle. Vastaus-ten pohjalta voidaan todeta, että henkilöstön sitouttamisessa ja motivoimisessa on johdon tehtävä lisää työtä.

Strategiaan perehtyminen itsenäisesti sähköisessä muodossa olevaan dokumenttiin nähtiin huonona vaihtoehtona. Mantere ja Vaara (2008) ovat tutkimuksessaan todenneet, että strategiatyöskentely on usein menetelmäkeskeistä, jossa vuorovaikutus jää toissijaiseksi. Viestinnässä tulisi käyttää enemmän keskusteluja, joissa voidaan pohtia strategiaa yhdessä. Keskusteluissa voidaan pohtia henkilökohtaisia strategias- ta johdettuja tavoitteita toiminnan tasolle, niin ettei strategia jää irralliseksi ja epä- määräiseksi henkilöstön työstä. Viestintä on vuorovaikutusta, joka edellyttää hyvää ja suunniteltua johtamista.

Johto seuraa strategian tavoitteiden toteutumista yksikkötasolla. Henkilöstö ei ole ehkä osannut yhdistää seuranta strategisten tavoitteiden mittaamiseen tai sitä ei ole käsitelty henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä strategian seuranta ja sen pohjalta tehtävä tavoitteiden päivittäminen. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella strategian käsittelyä ja seuranta tulee lisätä sekä menettelytapoja parantaa. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota ja ottaa vastuu strategian sisällön jatkuvaan esille nostamiseen ja työstämiseen.

Positiivisena tuloksena voidaan pitää sitä, että henkilöstö katsoi voivansa vaikuttaa strategiatyössään strategian toteuttamiseen. Strategiaan vaikuttamisen mahdollisuudet nähtiin pääsääntöisesti hyvinä tai melko hyvinä. Kyselyn tuloksen keskiarvo oli, että vastaajat voivat vaikuttaa strategian toteuttamiseen melko hyvin. Nämä henkilöt olivat selkeästi oma-aloitteisia ja pohtineet strategiaa oman työnsä kannalta itsenäisesti. Vaikka mahdollisuudet nähtiin hyvinä, koettiin kuitenkin strateginen tekeminen omassa työssä ja strategian sisäistäminen ohueksi. Heikosti strategian vaikuttamismahdollisuudet näkivät ne henkilöt, jotka kokivat strategian olevan kaukana arkitodellisuudesta ja, että heillä ei ole mahdollisuus toteuttaa strategiaa työssään. Vastausta selittää se, että vastaajat kokivat tuntevansa huonosti strategian sisällön. Vastaajat, jotka olivat olleet työssä yli kymmenen vuotta, kokivat voivansa vaikuttaa työssään strategian toteuttamiseen. Alle kymmenen vuotta työssä olleet, puolestaan kokivat, että eivät voi vaikuttaa työssään strategian toteuttamiseen. Tuloksen mukaan vastaajista ne, jotka kokivat voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen mielestään myös toimivat strategian mukaisesti.

Henkilöstön mielenkiinto strategiaa kohtaan on selkeästi havaittavissa tutkimuksen vastauksista. Vastaajien mielestä he tunsivat myös strategiset linjaukset. Henkilöstö, joka koki vielä strategian itselleen vieraaksi, eikä niin kiinnostavaksi oli kuitenkin motivoituneita esittämään perusteluja ja kehittämisajatuksia strategiasta. Palautteen avulla on mahdollista kehittää toimeenpanoa koko kuntayhtymätasolla positiiviseen suuntaan.

Vastaajat olivat kiinnostunutta saamaan koulutusta strategiasta. Koulutuksen avulla voi selvittää strategiakäsitteitä ja terminologiaa. Strategiataitoja voidaan hyödyntää mm. tavoitteiden asettelussa ja toimintasuunnitelmien laadinnassa. Strategiasta op-

piminen ja sen yhdistäminen omaan työhön lisää motivaatiota toimia strategian mukaisesti.

Määtän ja Ojalan (1999, 50) mukaan tasapainoisen onnistumisstrategian toimeenpanon keskeinen työväline on tasapainotettu tulokortti. Sen mittareiden avulla voidaan mitata tavoitteiden toteutumista ja suorittaa analysointia. Kuntayhtymään laaditun tasapainotetun tulokortin käyttö strategian toimeenpanossa henkilöstön kanssa oli vähäistä tai sitä ei käytetä lainkaan. SWOT -analyysit oli tehty yksikkötasolla, mutta vain yhdessä siitä oli luotu yksikkökohtaisia tavoitteita. Kuntayhtymässä nykyisin olevien strategian toimeenpanossa hyödynnettävien työvälineiden esimerkiksi tasapainotetun tulokortin käyttö oli vähäistä.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen päämääränä on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti- ja reliabiliteetti -käsitteillä. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, että tutkitaan tutkittavasta aiheesta tutkimusongelman näkökulmasta oikeita asioita ja reliabiliteetillä sitä, että tulokset on toistettavissa eivätkä ne ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu huolella, joka lisää reliabiliteettiä. (Kananen 2008, 79–83; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 129–130.) Tutkimuksen otos oli koko vakinainen henkilöstö, joten otoksen koko oli riittävän iso. Vastausprosentti oli 49 %, jota voitaneen pitää suhteellisen tyydyttävänä. Omaan organisaatioon kohdistuva ja henkilöstön oman työn kehittämiseen liittyvän kyselyn vastausprosentti tulisi olla huomattavasti suurempi.

Opinnäytetyössä käytettyjen tiedon lähteiden luotettavuutta oli arvioitu kriittisesti. Lähteiksi oli valittu yleensä luotettavana pidettyjä tiedon lähteitä. Lisäksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman uusia, paikkansa pitäviä ja objektiivisia julkaisuja.

Opinnäytetyön tekijän oma työhistoria on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja se auttoi positiivisella tavalla analysoimaan kerättyä aineistoa sekä vertaamaan sitä teoriatietoon. Tätä lisäsi se, että tekijä on toiminut ko. kuntayhtymässä johtotehtävän

lisäksi aiemmin myös opettajan tehtävässä. Tutkijan rooli erityisesti haastattelussa oli kollegana toimintaa tarkasteleva, joten keskustelun luonne oli luottamuksellinen.

Kyselyn, teemahaastattelun ja benchmarking -saatteessa tuotiin esiin tutkimuksen tärkeys oman organisaation kehittämisen näkökulmasta. Kohdehenkilöille annettiin ymmärtää, että heidän osallistumisena oli tärkeää. Yksi vastaajista toi tämän esiin myös sähköpostiviestissään: ”Tekemäsi kysely koskien strategiaa on tärkeä. Tällaista olen odottanut”. Haastattelu menetelmänä voi johtaa myös eettisiin ongelmiin, jos tutkija joutuu ristiriitatilanteeseen oman itsensä kanssa pohtiessaan miten voisi suojella tutkittaviaan ja toisaalta, miten raportoida rehellisesti tuloksista. Tämä korostuu erityisesti, kun kyseessä on oman organisaatioon kohdistuva tutkimus. (Syrjälä, Aho-nen, Syrjäläinen ja Saari 1994, 88.) Tutkijan oman organisaatioon kohdistuva tutki-mus ja kollegoille tehtävä teemahaastattelu nosti pohdintaan eettisen näkökulman.

Tutkimuksen pätevyyttä varmistettiin hyvällä etukäteissuunnittelulla ja tiedonkeruul-la. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään esittämällä kysymykset koko vakinaiselle henki-löstölle ja teemahaastattelu kaikille yksikön johtajille. Kyselyn suhteellisen tyydyttävä vastausprosentti heikensi reliabiliteetin toteutumista (Heikkilä 2010, 29-30).

Tutkimuksessa kerätyn aineiston sisällön vastaavuus tutkimuskysymyksiin, aineiston systemaattinen analysointi ja tehdyt tulkinnot vaikuttavat tutkimuksen validiteettiin. Tutkimuksessa ja tulosten tulkinnassa pyrittiin tarkkuuteen, ettei virheitä pääsisi syn-tymään. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Nummenmaan, Konttisen, Kuusisen ja Leskinen (1997, 203) mukaan tutkimuksessa on pystyttävä keräämään tutkimusongelmien mukainen aineisto ja sen analysointi on tehtävä huolella. Mielestäni pystyin kysymysten ja haastattelujen avulla keräämään oikeanlaisen tiedon asetettuihin tutkimusongelmiin vastaamiseksi. Kerätyn aineiston analysointi tehtiin systemaattisesti. Kyselyn ja teemahaastattelujen tuloksia yhdistä-mällä osasin tehdä käyttökelpoisia ja organisaatioon sopivia päätelmiä tutkimuksen tuloksista. Tämä johtunee osaksi omasta työkokemuksestani ja havainnoinnista, jota olen työni kautta voinut tehdä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien yleistämisessä tulee olla kriittinen, mutta tut-kimuksella on yleistä hyödynnettävyyttä ja merkitystä koulutuskuntayhtymien stra-

tegiatyössä. Erityisesti tutkimuksella on käytännöllistä merkitystä tutkimuskohteena olleen organisaation strategian toimeenpanon kehittämisessä.

Tutkimus on reliaabeli, koska tutkimusraportissa on selvitetty tutkimuksen vaiheet siten, että se voidaan toistaa uudelleen samanlaisina.

9.2 Johtopäätökset

Strategian toteutuminen organisaation arjessa on organisaatioiden elinehto jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiset valinnat ja päätökset ohjaavat entistä enemmän myös julkista tehtävää toteuttavia organisaatioita. Sillä varmistetaan koulutuksen järjestäjän kilpailukykyä muihin koulutuksen järjestäjiin nähden. Paremmuutta arvioitaessa korostuvat laadukas ja tuloksellinen toiminta, joka vaatii strategista joustavuutta ja nopeaa reagointia muutoksiin. Strategialähtöinen johtaminen ja työn tekeminen on kykyä ennakoida tulevaisuutta ja nähdä kokonaisuuksia. Työ vaatii pitkäjänteistä ja suunniteltua toimintaa ja sitoutumista koko henkilöstöltä.

Strategian toimeenpanossa keskeinen kysymys on, miten sitä johdetaan ja miten sen saa osaksi koko henkilöstön toimintaa. Strategiaprosessin johtamiseen kuuluvat laadinnan lisäksi toimeenpano, arviointi ja seuranta. Strategia on työväline johtamiseen, mutta se antaa mahdollisuuden toimia myös kehittämisen välineenä. Vaikka Sastamalan koulutuskuntayhtymän johdon työ strategian toimeenpanossa on itsearvioi-
dessa hyvällä (3 henkilöä) tai välttävällä tasolla (1 henkilö), ei strategian merkitys tai sen ymmärrys henkilöstön keskuudessa ole vielä sillä tasolla, kuin olisi toivottavaa ja tavoiteltavaa.

Toimeenpanossa haasteita ilmeni useissa toimeenpanon osa-alueissa, vaikuttamis-
mahdollisuutta lukuun ottamatta. Haasteet liittyivät viestinnän ymmärrettävyyteen, strategian liittämiseen arjen työhön, strategian tavoitteiden konkretisointiin ja ajan riittämättömyyteen. Kuntayhtymän strategian toimeenpanossa ilmenneet asiat eivät poikenneet yleisistä strategiatutkimuksissa ja -kirjallisuudessa esitetyistä toimeenpanon haasteista, joita on esitetty myös tämä työn teoriaosuudessa. Strategian toimeenpanossa johdon tulisi käydä enemmän strategiakeskusteluja alaistensa kanssa.

Näin voi varmistaa, että henkilöstö on ymmärtänyt strategian tavoitteet ja merkityksen oman työnsä kannalta. Avoimella keskustelulla voidaan vaihtaa mielipiteitä ja saada palautetta sekä kehittämisideoita.

Johdon osuus strategian toteuttamisessa on kiistaton. Esimiesten aktiivisuus ja sitoutuneisuus ovat tärkeitä tekijöitä strategian toteuttamisen onnistumisessa (Kaplan & Norton 2002, 18 - 20). Strateginen johtaminen on kokonaisuus, joka vaatii onnistuakseen useiden eri osaamisalueiden hallintaa, johtajan ominaisuuksia ja hyvää strategian tuntemusta. Johtajalta edellytetään monenlaista osaamista. Johdon on kehitettävä johtamistaan strategiatyön näkökulmasta yhteiskunnan vaatimusten muuttuessa. Strategiajohtaminen edellyttää erityisesti selkeää viestintää, jonka ymmärrettävyys riippuu myös vastaanottajan motivoituneisuudesta asiaa kohtaan. Lisäksi se vaatii henkilöstöltä sisäistettyjä alaistaitoja. Kaikilta tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja halua uudistaa oman organisaation toimintaa.

Tasapainotetun mittariston käytöllä voidaan edistää strategian viemistä henkilöstölle konkreettisiksi toimenpiteiksi. Lisäksi se mahdollistaa monipuolisen keskustelun tavoitteiden sisällöstä. Vuosittainen toimintasuunnitelma vuosikelloineen ja henkilöstön sitoutuminen ovat edellytyksiä strategian toimeenpanon toteuttamiselle. Selkeiden välitavoitteiden asettaminen ja seuranta ohjaavat kohti päämäärää. Erityisesti uusien työntekijöiden strategiatiedon lisääminen ja toiminnan ohjaaminen strategian suuntaisesti olisi huomioitava.

Strategian toteutusta ohjaa johtoryhmä, jolla tulee olla yhteiset kuntayhtymätason linjaukset strategian toimeenpanon organisoimisessa. Yhteiset toimintatavat ovat myös johtamisen väline ja tukevat esimiestyötä. Yksiköiden johtajien tulee ohjata strategian toteutusta päivittäisessä työssä. Toteutumisen edistymistä tulee mitata ja seurata yksiköissä, mutta myös johtoryhmässä.

Tutkimus osoittaa, että strategia koetaan omasta työstä kaukana olevasta johdon asiasta, joka vaatii paljon työtä ja jota on vaikea ymmärtää. Tosiasiassa strategiatyö on hyvinkin käytännöllistä arjen työtä. Kyse on koko organisaation yhteisestä tavoitteiden päättämisestä ja konkreettisten toimenpiteiden sopimisesta ja toteuttamisesta. Strategian läpivieminen koko organisaation on työlästä eikä se tapahdu hetkessä, vaan siihen vaaditaan usean vuoden määrätietoinen työ. Metson toimitusjohtaja

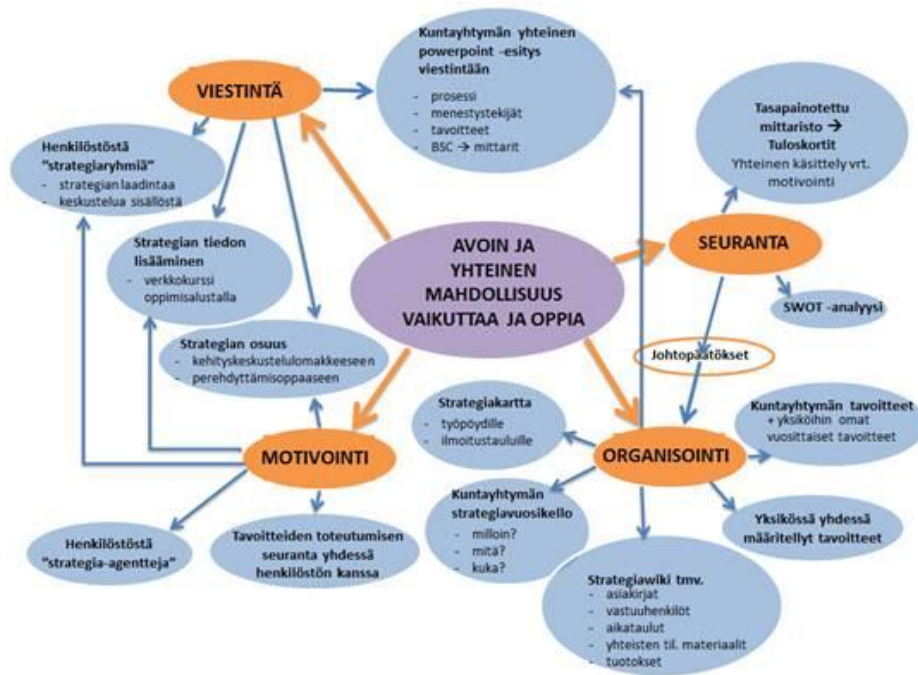
Jorma Eloranta esittää kysymyksen mitä strategiaperissä lukee ja kenen kanssa johto sitä lukee? Lisäksi hän toteaa, että strategialle on tyyppillistä jäädä johdon työkaluksi eikä se ohjaa työntekijöiden toimintaa. (Rajalahti 2009.)

Uusi strategia edellyttää aina muutoksia ja yhteistyötä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Uuden strategiakauden alkaessa kuntayhtymässä tulisi kiinnittää huomiota strategiaproessiin, siinä erityisesti toimeenpanon johtamiseen. Johtoryhmässä yhteisistä menetelmistä ja aikatauluista keskustelu toisi järkevyyttä strategian toimeenpanoon koko kuntayhtymätasolla. Johdon käyttöön tulisi laatia kuntayhtymätasoisia työvälineitä strategian toimeenpanoa varten. Tämä nousi esiin myös yksiköiden johtajien haastatteluissa.

Opinnäytetyön ja benchmarking -käytien pohjalta on laadittu ajatuskartta, jossa on kuvattu Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategian toimeenpanossa kehitettäviä asioita (kuvio 35). Strategian toimeenpanon organisointi kuntayhtymätasolla tulee suunnitella ja kirjata. Siitä tulee tehdä vuosikello, joka rytmittää toimenpiteet eri vuodenaikoihin. Toimeenpanossa on sovittava henkilöstöön kuuluvien roolista ja vastuista. Johdon roolia henkilöstön sitouttamisessa sekä motivaation ja asenteen luomisessa tulee painottaa.

Strategisten tavoitteiden yhteys kunkin omaan työhön tulee avata hyvässä vuorovaikutuksessa kehityskeskusteluissa, perehdyttämistilanteissa ja ”strategiaryhmissä”. Henkilöstön strategiatietoa ja -osaamista lisätään koulutuksella esim. verkkokurssilla ja kuntayhtymän yhteisellä viestintämateriaalilla.

Strategian laadintavaiheeseen otetaan mukaan koko henkilöstö, jossa työmenetelmänä voisi käyttää strategiawikiä. Henkilöstöstä valittujen ja koulutettujen ”strategia-agenttien” avulla motivoidaan ja saadaan vertaistukea strategian mukaiseen työskentelyyn. Viestinnän laatuun tulee kiinnittää huomiota. Henkilöstön strategista osaamista tulee kehittää esimerkiksi koulutuksella, vertaistuellalla, ohjeistuksella, suunnittelupäivillä, kehityskeskusteluilla jne.



KUVIO 35. Ajatuskartta kuntayhtymän strategian toimeenpanon kehittämiseksi

Tämän opinnäytetyön kysymykseen, miten strategian toimeenpanotyö toteutuu voi vastata tutkimustulosten perusteella, että suurimmaksi osaksi strategia toteutuu siitä huolimatta, ettei henkilöstö sitä välttämättä tiedosta. Strategian eloon saaminen edellyttää koko henkilöstön entistä aktiivisempaa työtä strategian toimeenpanon hyväksi sekä halua kehittää organisaatiotaan ja omaa työtään.

Opinnäytetyön aihevalinta oli oman kehittymiseni kannalta tärkeä. Olen työssäni kokenut, että minulla on esimiehenä riittävästi tietoa strategian laadinnasta ja toimeenpanosta. Tehtäväni hoitamisen kannalta minua kiinnosti se miten voisin kehittää strategian toimeenpanon välineitä omassa työssäni, mutta myös koko organisaatiossa.

Työn aloittaminen oli haasteellista työn sisällön rajaamisen vuoksi. Toimeenpanoon liittyvän sisällön esittäminen loogisesti ja ymmärrettävästi on vaikea tehtävä. Oman työn ohella kirjoittaminen keskeyttää ajatuksen virtaa ja vaikeuttaa koko työn kokonaisuuden hahmottamista. Heikkouteni on ollut englanninkielisen lähdeaineiston käyttö. Ilokseni huomasin, että tekstit olivat melko helposti ymmärrettäviä luettuani

ensin aiheeseen liittyvää suomenkielistä kirjallisuutta. Tässä asiassa riman ylitys oli kehittymiseni kannalta merkittävä asia.

Aineiston kerääminen ja vertailu vei aikaa, sillä läheskään aina materiaalin tieto ei vastannut odotuksia tai se oli vaikeasti ymmärrettävää. Ajan kuluessa opin kuitenkin nopeammin seulomaan jyvät akanoista ja poimimaan tarvitsemani tiedon työhön. Kokonaisuutena työn tekeminen oli opettavainen ja saan siitä hyötyä omaan työhöni. Opinnäytetyöni pohjalta tarkoitukseni on luoda strategian toimeenpanon malli kuntayhtymään.

Jatkotutkimusta strategian toimeenpanosta olisi hyvä tehdä julkisen sektorin toimintaympäristössä, koska sitä on tehty vähän. Erityisesti sidosryhmien ja päätöksen tekijöiden näkemystä aihealueen tutkimuksiin ei ole sisällytetty.

Tämän tutkimuksen tuloksen kehittymistä olisi hyvä seurata strategiaproessin esillä pitämiseksi arjen työskentelyssä ja sen juurruttamiseksi organisaation kulttuuriin. Tämä olisi myös laadukkaan strategiatyöskentelyn edellytys. Tutkimustulosten vertaaminen muihin koulutuksen järjestäjiin antaisi mahdollisuuden tarkastella tuloksia yleistämisen näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös tehdä laajempaa benchmarking -tutkimusta strategian toimeenpanon kehittämiseksi.

LÄHTEET

Aaltonen, P. 2007. Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation through Organizational Activities. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 8.6.2013.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106026Loppuraportti.pdf>

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2002. Tiellä strategiasta toimitaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. 2. painos. Espoo : Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Accenture Management Consulting. 2013. Strategia on tekemistä, ei sanoja. Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista 2013. Viitattu 20.1.2013.
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Finland/PDF/Accenture-Study-Strategian-Menestyksekas-2013-v2.pdf

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alhola K, Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy

Antola, J. 2004. Strategiakartta yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto

Barber, K.D., Dewhurst, F.W., Munive-Hernandez, E.J. & Pritchard, M.C. 2004. Modeling the strategy management process. Business Process Management Journal. Vol. 10 No. 6. 691 – 711.

Blomberg, M. 2012. Balanced Scorecard (BSC) - tasapainotettu mittaristo. Alkuperäinen julkaisupäivä 16.11.2012 klo 10.30. Päivitetty 28.2.2013. Viitattu 10.3.2013.
<http://www.pkylaatu.fi/blogi/balanced-scorecard-bsc-tasapainotettu-mittaristo/>

Bryson, J.M. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement / John M. Bryson. 4.p. San Francisco: Jossey-Bass.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. WSOY.

Eräutuuli, M., Leino J., Yli-Luoma P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmis-tieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Freedman M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor

Gauthier, J., Hagarty, D. & Wilson C. 2003. Results using the balanced scorecard in the public sector, 63.

- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö - Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet, Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Pro Talent Oy.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7-8. p. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö .Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Hodkinson, M. 2002. A shared strategic vision: dream or reality? The Learning Organization 9. 92-94
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Elämään laatua. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking -opas: opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Suomen laatukeskus koulutuspalvelut.
- Hunger, J. & Wheelen T. 2011. Essentials of Strategic Management. 5.p. New Jersey: Prentice Hall.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Johtamistieteiden laitos.
- Hyyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita
- Hämäläinen, V & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. Helsinki.
- Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki: Aalto yliopisto. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005/1. Viitattu 3.6.2013.
http://www.strada.tkk.fi/documents/ikavalko_dissertation.pdf
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Jyväskylä: Talentum. Gummerus kirjapaino.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Suom. Iivonen, K. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: Enskilda Holding Ltd ja WSOY. Porvoo.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing.
- Karlöf, B., Lundgren, K & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Karlöf, B & Östblom, S. 1993. Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Espoo: Weilin & Göös.
- Katsioloudes, M. 2006. Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations. Burlington: Elsevier.
- Kauppi, T. Henkilöstövalmennus Tiina Kauppi. Kehityskeskustelut osana johtamista, johtamisjärjestelmää ja strategian jalkautusta. Osaava-ohjelman Oppi ikä kaikki – hankkeen luento 28.11.2011. Sastamalan koulutuskuntayhtymä.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Koivula, U., Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2002. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 1. Tampere: Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu.

Kork, A-A. 2009. Strateginen vastuu: strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteidenlaitos. Hallintotiede. Viitattu 10.6.2013.

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03525.pdf>

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kroll, M., Parnell, J. & Wright, P. 1998. Strategic Management, Concepts. New Jersey: Prentice Hall.

Laine, K. & Hulkkonen, V. 1996. Ajatuksista tekoihin. Helsinki: Edita.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. p. Helsinki: Talentum.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen - suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Mantere, S & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. Organization Science 19 (2), 341–358.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari. London: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. 2003. The strategy process: concepts, contexts, cases. 4. p. Harlow: Pearson Education.

Määttä, S & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.

Mäkelin, M. & Vepsäläinen, Ari P.J. 1995. Kilpailu kyvykkyydellä. Teknologia -, tuotanto - ja markkinointistrategiat. Helsinki: HM&V Research Oy.

Niiranen, V. Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.). 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä - Itsearviointin työkirja: hyviä kysymyksiä ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Niven, P. 2003. Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies. Hoboken New Jersey. John Wiley & sons, Inc.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2006 Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced scorecard: yrityksenstrateginen ohjausmenetelmä. Helsinki: WSOY.

Opetusministeriö. 2006. Opetusministeriön hallinnonalan tietohallintostrategia 2006–2015. Opetusministeriön julkaisuja 2006:52. Viitattu 20.5.2013.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm52.pdf?lang=fi>

Rajalahti, H. 2009. Strategia jää kauas työstä. Talouselämä –lehti. Talentum. 18.5.2009. Viitattu 28.4.2013.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/strategia+jaa+kauas+tyosta/a2062032>,

Rannisto, V-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis; 1072, Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteidenlaitos. Viitattu 20.5.2013.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67477/951-44-6275-0.pdf?sequence=1>

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro, Juva.

Ronkainen, S; Pehkonen, L; Lindblom-Ylänne, S & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi., Tampere: Vastapaino.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki : Talentum.

Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkishallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sanchez, R. & Heene, A. 2004. The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence. John Wiley & Sons, Inc, New York.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia. 2010. Toimintamme tarkoitus ja tavoite. Yhtymävaltuusto 17.11.2010.

Sastamalan koulutuskuntayhtymä. 2012. Tilinpäätös, sisältää henkilöstötilinpäätöksen. Yhtymähallitus 23.3.2013.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suominen, K. & Mantere, S. 27.3.2012. Henkilöstöjohton seminaari ”Strategiadialogi - toisin ajattelua strategisesta johtamisesta”. Viitattu 11.2.2013.
http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/kaari_uutiskirje/2012/Sivut/toimiva_strategia_syntyy_yhteistyossa.aspx

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategia-vaikuttajaksi. WSOYpro Oy. Helsinki. Juva.

Surakka, T., & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Taanila, A. 2009. SPSS -opas. Viitattu 5.6.2013. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/spss.pdf>

Terho, S. Strategian jäljillä. 2009. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat No1. Helsinki: Edita Prima Oy Helsinki. Viitattu 6.6.2013.
http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74176/terhostrategian_jaljilla.pdf?sequence=1

Toivanen, J. 2001. Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy. Helsinki.

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. 28. Viitattu 25.5.2013.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Åhman, H., Bärlund, A. & Valtanen, A. 2007. Voittaja-johtoryhmät. Helsinki: WSOY-pro.

Åhman, H. & Runola Jyrki. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus? Helsinki: Edita Prima Oy.

Vainionpää, J. 2004. SPSS – ohjelman käyttö tilastollisen aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa osa 1. Luentomoniste. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Valpola A., Kvist H., Heimonen J., Niutanen K., Lillkåll L., Masalin L. & Kalin R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo. Artikkelit 2002.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Zagotta, R. & Robinson, D. 2002. Keys to successful strategy execution. Journal of Business Strategy, 23, 1. Viitattu 3.7.2013.

LIITTEET

Liite 1. Strategiadialogi -menetelmä

<p>1. Varaa tiimillesi erillinen strategiakeskustelutilaisuus tai sovita strategiasta puhuminen osaksi tavanomaista palaveria. Toimita materiaalia etukäteen tutustuttavaksi.</p>	
<p>2. Pidä tilaisuuden aluksi lyhyt esitys strategian sisällöstä. Kerro oma tulkintasi strategiasta.</p>	
<p>3. Keskustelkaa esityksen jälkeen seuraavista kysymyksistä:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mitä aiemmin on tehty strategiaan pohjaten? - mitä uutta strategiassa on tiimin kannalta? - mikä strategiassa on tiimin kannalta uutta? - mitä strategiassa on keskeistä tiimin kannalta? - mikä strategiassa on helppoa, mikä vaikeaa?
<p>4. Keskustelu kirjataan ylös ja sovitaan yhteisesti, mihin tiimi keskittyy strategiassa (esim. 3-5 tavoitetta)</p>	

Saate yksikön johtajille ja teemahaastattelurunko (sähköposti).

Hei kollegat

Viitaten käymäämme puhelinkeskusteluun lähetän tämän sähköpostin liitteenä so-
pimamme teemahaastattelun rungon. Haastattelun tavoitteena on selvittää miten
yksikön johtajat ovat toimeenpanneet vuosien 2010-2012 strategiaa. Samalla kartoit-
tetaan myös mahdollisia kehittämisajatuksia strategian toimeenpanoon. Haastatte-
lun tuloksia käytetään osana ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyö-
tä.

Mukavaa loppuviikkoa toivotellen Anna-Leena

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Yksiköiden johtajat

- tavoitteena on saada vastaus seuraavaan kysymykseen

Millaisia strategian toimeenpanoa edistäviä toimenpiteitä yksiköiden johtajat toteut-
tavat?

Taustakysymykset	<ol style="list-style-type: none">1. Työtehtävä2. Työvuodet esimiesasemassa3. Alaisten määrä4. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet kuntayhtymän strategian?5. Millaiset valmiudet, tiedot ja taidot sinulla on mielestäsi viestiä strategiaa eteenpäin alaisillesi?
-------------------------	--

Viestintä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oletko viestinyt henkilöstölle strategiasta? 2. Miten olet viestinyt strategiasta? 3. Onko strategia henkilöstön nähtävissä/tutustuttavissa? 4. Kuinka paljon kiinnität huomiota strategian kieleen (selkeys ja ymmärrettävyys, jolla puhut alaisillesi strategiasta)?
Motivointi, omaksuminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oletko ilmaissut strategian sisällön /käsitteet mielestäsi ymmärrettävästi? 2. Onko henkilöstö antanut palautetta strategian ymmärrettävyydestä? 3. Oletko selvittänyt tai/ja keskustellut strategian sisältöä ja taustoja henkilöstölle?
Organisointi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oletko muotoillut strategiaa konkreettisiksi tavoitteiksi? 2. Toteutuuko strategia mielestäsi alaistesi jokapäiväisessä työssä? 3. Onko henkilöstö osallistunut strategian laadintaan? 4. Kuinka hyvin tunnet onnistuvasi strategian toimeenpanossa?
Valvonta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seuraatko strategian tavoitteiden toteutumista? Jos seuraat miten?
Muuta esille nousevaa esim. kehittämisajatuksia	

Saate henkilöstökyselyyn ja word –muotoinen kyselylomake (sähköposti)

Olen Anna-Leena Kivipuro ja toimin Vammalan ammattikoulun apulaisrehtorina. Opiskelen ylempää AMK-tutkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyössäni tutkin Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategian toimeenpanoa. Kyselyllä kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä siitä miten strategiakauden 2010-2012 strategian toimeenpano on toteutettu. Samalla kerätään ajatuksia siitä miten toimeenpanoa voidaan kehittää. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käsitellään kuntayhtymätasolla. Oman työyhteisömme kehittämisen kannalta vastauksesi on erittäin tärkeä. Kyselyn vastaamiseen kuluu noin 4 min

Annan mielelläni lisätietoa tutkimuksesta ja kyselystä puhelimitse tai sähköpostitse.

Anna-Leena Kivipuro

Vammalan ammattikoulu

050-5879344

anna-leena.kivipuro(at)sasky.fi

Henkilöstökysely strategian toimeenpanon toteutumisesta strategiakaudella 2010-2012

1. Työtehtävä

opetus

muu henkilöstö

2. Työvuodet *

alle 5 - vuotta

5-10 vuotta

10-20 vuotta

yli 20 vuotta

3. Strategiaa on käsitelty

kokouksissa

siihen tarkoitettu infossa

kehityskeskusteluissa

muu, mikä?

ei ole käsitelty

4. Toimin työssäni mielestäni strategian mukaisesti
(toiminta, sitoutuminen, motivoituminen)

kyllä, koska _____

en, koska _____

en osaa sanoa

5. Mielestäni voin vaikuttaa työssäni strategian toteuttamiseen

hyvin, kuvaile tarkemmin

melko hyvin, kuvaile tarkemmin

heikosti, kuvaile tarkemmin

6. Strategiasta viestintä on mielestäni selkeää ja ymmärrettävää

kyllä

ei ole, kerro tarkemmin _____

7. Kehittämisaikatuksesi strategian toimeenpanon parantamiseksi?

Saate benchmarking – käynteihin (sähköposti)

Taustaa

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa.

Koulutukseen liittyy opinnäytetyö. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää miten vuoden 2012 päättyneen strategiakauden toimeenpanoa on toteutettu, tuntevatko henkilöstö strategian teemat ja toteuttavatko he työssään tietoisesti strategiaa. Kehittämistehtävässä keskitytään esimiehen rooliin strategian toteuttajana. Tutkimusten tulosten ja benchmarking -käyntien pohjalta esitetään kehittämisajatuksia strategian toimeenpanoon Sastamalan koulutuskuntayhtymässä.

Tällä saatteella pyydän mahdollisuutta tulla organisaatioonne tekemään benchmarking – vierailukäynnin teille sopivana ajankohtana.

Benchmarking on menetelmä, jolla haetaan parempaa tapaa toimia toimialasta tai vierailukohteen sijainnista riippumatta. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6-7; Viitala 2005, 372. Valitusta benchmarking -kohteesta kerätään tietoa, verrataan saatua tietoa omiin menetelmiin ja parannetaan omia toimintatapoja. (Hotanen ym. 2001, 6-7.) Oppilaitoksien näkökulmasta benchmarking – menetelmää voidaan käyttää hyvien käytänteiden oppimisen lisäksi myös mm. verkostoitumisen välineenä.

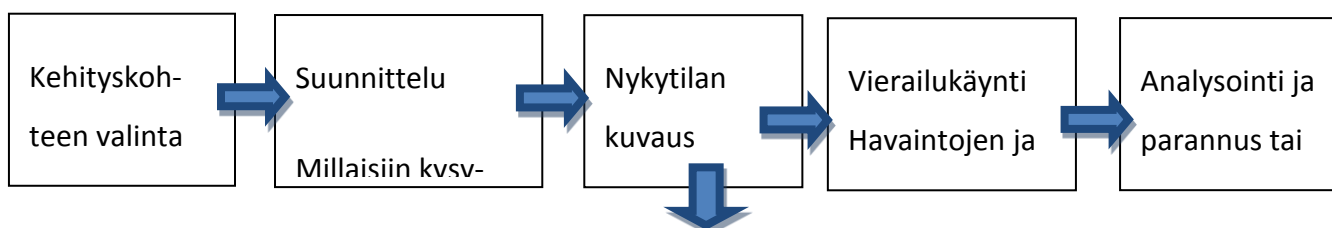
Benchmarkingissa tarkastellaan toimintatapoja. Tarkoituksena ei ole tehdä kokonaisvertailua, vaan löytää parhaat käytännöt halutuista toiminnoista. (Rope 2005, 106-112.) Menetelmää on rinnastettu myös kilpailija-analyysiin. Tämä käsitys on väärä, sillä benchmarking ei ole kopiointia tai vakoilua. (Benchmarking. Työkalu oppivalle organisaatiolle 1998, 6).

Benchmarkkauksen tavoitteena ei tarvitse olla aina vastauksen saaminen johonkin organisaation ongelmaan, vaan sitä voidaan käyttää myös yleisemmin organisaation toiminnan kehittämiseen. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 137). Sitä voidaan käyttää, kun halutaan tietää muiden organisaatioiden vahvuuksista, tiedoista

ja taidoista. (Karlöf & Östblom 1993, 99). Menetelmän etuna on, että se avulla voi löytyä myös sellaista kehitettävää, jota ei ole etukäteen osattu odottaa. (Karlöf & Östblom 1993, 32).

Benchmarking jaetaan yleisemmin viiteen vaiheeseen (kuvio). Valitaan organisaatiosta kehitettävä kohde tai kohteet ja pohditaan millaisiin kysymyksiin halutaan saada vastaus. Kehitettävästä asiasta kuvataan nykytila. Tämän jälkeen valitaan benchmarkingkäyntien kohteet. Käynneillä tehdään havainnointi ja aloitetaan sen pohjalta johdopäätösten pohdinta. Saatu aineisto analysoidaan ja kirjataan tuloksen valitun kohteen kehittämiseksi. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6; Viitala 2005, 372).

Benchmarking jaetaan yleisemmin viiteen vaiheeseen (kuvio)

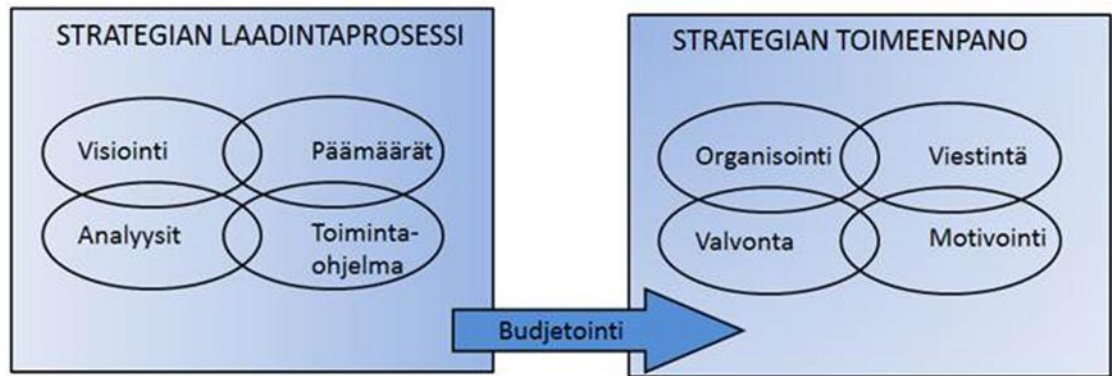


Organisaation toimeenpanon nykytilaa työssäni tutkin kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella menetelmällä, joka kuvataan opinnäytetyössä.

Benchmarking käynnin tarkoituksena on saada vastaus kysymykseen:

Miten organisaatiossanne toteutetaan strategian toimeenpanoon liittyvät:

1. Organisointi
2. Viestintä
3. Motivointi
4. Valvonta/seuranta
5. Muuta asia yhteyteen liittyvää



Käynnin jälkeen tapahtuu aineiston analyysi ja sen pohjalta kehittämisesitykset oman organisaation strategian toimeenpanossa. Nämä esitellään tutkimustuloksena opin-
näytetyössä.

Liite 5.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia 2010-2012

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 TAITOA TYÖELÄMÄÄN - OSAAMISTA TULEVAAN, SASTAMALAN KOULUTUSKUN- TAYHTYMÄ VAIKUTTAVANA ALUEELLISENA MONIOSAAJANA	3
3 VALTAKUNNALLISIA PERUSTEITA STRATEGIATYÖLLE	6
4 TUNNEMME TOIMINTAYMPÄRISTÖMME JA SEN TARJOAMAT HAASTEET	6
5 SASKY TOIMINTA- JA OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ	8
6 TOIMINNAN STRATEGISET LÄHTÖKOHDAT	9
7 STRATEGISET TAVOITTEET	11
8 TULOKSELLISUUDEN MITTAAMINEN, BSC-NÄKÖKULMIEN KEHITTÄMINEN	12
9 SIDOSRYHMIEN NÄKEMYKSIÄ SASKY:N STRATEGIAAN	13
10 STRATEGIAN TOTEUTUMISTA TUKEVAT HANKKEET	14
11 LÄHTEET	16

1 Johdanto

Strategia on valittu reitti kohti visiota. Toiminnassa tehdään monimuotoinen joukko valintoja, joiden avulla päästään yhteisesti sovittuun tulevaisuuteen. Strategia on samalla kertaa oppimisprosessi kaikissa henkilöstöryhmissä, johtamisen tuki sekä tuloksellisuuden mittaamisen työväline. Strategia pitää sisällään näkemyksen toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista. Se on pitkän tähtäimen näkemys siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla toiminta-ajatus, visio ja arvot toteutuvat. Strategia voidaan nähdä organisaation suunnan valinnan ohella myös menettelytapana, jonka avulla pyritään kohdentamaan resurssit oikeisiin kohteisiin, torjumaan uhkia ja hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia hyväksytyn vision ja asetettujen tavoitteiden suunnassa.

Strategiatyön valmistelu aloitettiin johtoryhmän toimesta kehittämistehtävänä, jonka tavoitteeksi asetettiin valmistuminen syksyyn 2010 mennessä. Laajentuneen Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiatyö alkoi kuntayhtymähallituksen päätöksellä 9.2.2010.

Strategiaprosessissa jokaisen henkilöstöön kuuluvan sekä luottamushenkilöiden työn merkitys nousee esiin. Omistajakuntiemme johto sekä työ- ja elinkeinoelämä antoivat oman näkemyksensä toimintamme suuntaviivoille ja keskittymisen kohteille. Opiskelijakunta osallistui työhön antamalla oman lausuntonsa ja sitoutumisensa strategiaan. Työhön osallistuivat kaikki Sastamalan koulutuskuntayhtymän kiinteät sidosryhmät. Työtapoina ovat olleet palaverit, kokoukset ja seminaarit sekä lausuntopyynnöt. Strategian perusteita ja keskittymisen kohteita on täsmennetty ja täydennetty saadun palautteen perusteella.

Strategiatyö jatkuu edelleen strategiakauden aikana täydentyen kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden osalta, jotta sen merkitys toiminnan ohjauksessa konkretisoituu entistä enemmän. Strategia on mukana vuosittaisessa toiminta- ja taloussuunnittelussa ja sen toteutumista arvioidaan tilinpäätöksen yhteydessä sekä oleellisten mittareiden osalta toimintavuoden kuluessa. Uusi strategia hyväksytään valtuustokausittain. Päävastuu strategiatyöstä ja toteutumisen arvioinnista on kuntayh-

tymän johtavilla viranhaltijoilla. Operatiivisessa toiminnassa kehittämis- ja arviointityötä vie eteenpäin kuntayhtymän johtoryhmä.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiassa kerromme toimintamme perusteet, strategiset tavoitteemme, sekä tapamme tavoitteeseemme pyrkimiseen. Kaikki Sastamalan koulutuskuntayhtymän tulosityksiköt ovat sitoutuneet toimintatavajärjestelmämme ja visioomme. Kriittisiin menestystekijöihin keskittymällä päästään asetettuihin tulostavoitteisiin. Strategiset tavoitteet toiminnan keihäänkärkinä kirjastavat täsmällisesti ja konkreettisesti toimintamme päämäärät.

Kiitokset kaikille suuresta panoksestanne Sasky:n tulevaisuuden hyväksi ja toimintamme kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. Taitoa työelämään - Osaamista tulevaan, sen me teemme!

2 Taitoa työelämään - Osaamista tulevaan, Sastamalan koulutuskuntayhtymä vaikuttavana alueellisena moniosaajana

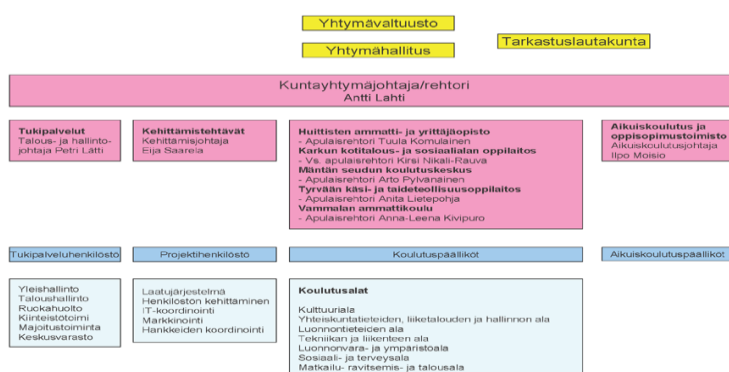
Sastamalan koulutuskuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2009. Koulutuskuntayhtymä muodostui seuraavista oppilaitoksista: Huittisten ammatti- ja yrittäjäopisto, Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitos, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitos ja Vammalan ammattikoulu. Kuntayhtymällä oli myös yhteinen aikuiskoulutus- ja oppisopimustoimisto. Ammatillisella nuorisoasteella opiskelijoita oli yhteensä noin 1320. Aikuiskoulutus- ja oppisopimustoimistolla oli em. lisäksi vuositasolla noin 430 opiskelijaa. Kuntayhtymän liikevaihto vuositasolla oli noin 16 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 230 henkeä, joista opetushenkilöstön osuus noin 70 %.

Vuoden 2010 alusta lähtien kuntayhtymään yhdistyi Mäntän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä (Mäntän seudun koulutuskeskus). Uusina omistajakuntina mukaan toiminta-alueeseen liittyivät Mänttä-Vilppula, Keuruu, Juupajoki, Multia ja Ruovesi. Ammatillisen nuorisoasteen opiskelijamäärä nousi 1935 opiskelijaan, liikevaihto noin 30 miljoonaan euroon ja henkilöstömäärä noin 350 henkeen.



Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakunnat ovat Huittinen, Juupajoki, Keuruu, Kiikoinen, Nokia, Mänttä-Vilppula, Multia, Punkalaidun, Ruovesi ja Sastamala. Perussopimuksen (1.1.2010) mukaan koulutuskuntayhtymän tehtävä on ylläpitää, kehittää ja järjestää peruskoulutuksen jälkeen annettavaa toisen tai kolmannen asteen koulutusta, kursseja, aikuiskoulutusta ja oppisopimuskoulutusta.

Kuntayhtymä ylläpitää Huittisten ammatti- ja yrittäjäopistoa, Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitosta, Mäntän seudun koulutuskeskusta, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitosta, Vammalan ammattikoulua sekä oppilaitosten yhteistä aikuiskoulutusosastoa ja oppisopimustoimistoa. Aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto toimii aktiivisesti jokaisen koulutuskuntayhtymän jäsenkunnan alueella. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto. Koulutuskuntayhtymä muodostuu kahdeksasta tulosalueesta (oppilaitokset, kehittämistoiminnot, tukipalvelutoiminnot sekä aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto).



Kuvio 2. Sastamalan koulutuskuntayhtymän organisaatio

Yhdistymisten tavoitteena on varmistaa riittävän vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta ammatillisen koulutuksen järjestämiselle koulutuskuntayhtymän alueilla eri toimialojen kannalta. Tärkeänä periaatteena on seudullinen päätöksenteko, vahva yrittäjäyhteistyö ja nopea reagointi alueen työelämän henkilöstötarpeisiin. Näin varmistetaan parhaiten opiskelijoiden työllistyminen ja ehkäistään syrjäytymistä.

Sastamalan koulutuskuntayhtymä on vuosina 2008–2010 toteuttanut kaksi ammatitopistostrategian mukaista fuusiota ja luonut rakenteellisesti vahvemman koulutuksen järjestäjän. Koulutuksen järjestäjän rakenteellinen pohja on kunnossa ja toiminta vastaa työelämän muutostarpeiden ennakkointia huomioiden alueellisen kehittämisen. Laajentuneen Sastamalan koulutuskuntayhtymän on ollut tarpeen laatia uusi strategia. Kuntayhtymä haluaa yhteistyökumppaneidensa kanssa ottaa aktiivisen roolin työelämän osaamistarpeiden huomioimisessa ja olla haluttu yhteistyökumppani.

Ammattikoulutuksen keskeisin tehtävä on työelämässä tarvittavan ammattitaidon tuottaminen. Lisäksi se antaa laaja-alaisia valmiuksia elinikäiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen tehtäviin kuuluvat myös työelämän kehittämis- ja palvelutehtävät, joilla tuetaan yritysten ja muiden työpaikkojen kehittämistä ja edistetään työpaikkalähtöistä innovaatiotoimintaa. Ammattikoulutuksella on tärkeä tehtävä yrittäjyyden edistämisessä, alueellisessa kehittämisessä ja syrjäytymisen ehkäisemisessä. Olemme pystyneet muodostamaan alueellisen ammattiopiston, jonka toiminta kattaa kaikki ammatillisen koulutuksen palvelut,

kehittämistoiminnot ja opetusyksiköt. Sastamalan koulutuskuntayhtymä on koulutuksen järjestäjänä aktiivinen hanketoimija, joka vastaa yhteistyössä muiden toimijatahojen kanssa kuntayhtymän seutujen kehittämistyöstä. Erityisenä vahvuutena kuntayhtymällä on vahva osaaminen työelämän kehittäjänä, joka ilmenee aitona palveluhalukkuutena.

3 Valtakunnallisia perusteita strategiatyölle

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiatyön yhtenä pohjana pidetään valtakunnallista Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa 2007–2010 (KESU). KESU sisältää näkökulmia koulutuksen järjestämisen rakenteeseen, sisällölliseen painotukseen sekä esittää tavoitteita koulutuksen järjestäjien kokonaisstrategisille linjauksille.

KESU:n painopisteitä nuorisoasteelle ovat työllistäville aloille kouluttaminen sekä osaamisen tason nostaminen. Toimenpiteinä KESU painottaa koulutusaikojen lyhentämistä, opinto-ohjauksen kehittämistä, läpäisyn parantamista sekä työpaikoilla tapahtuvan oppimisen painottamista. Tämä on haaste koulutuksen järjestäjien omien toimintaprosessien kehittämiseksi niin, että opiskelijan työelämään siirtyminen tehostuu ja koulutuksen järjestämisen ja sisällön laadukkuus paranee. Oppimisen edellytysten kehittäminen on keskiössä, vaikka työvoimapula on nousemassa. Työvoima tarvitsee moniosaajia nopeasti, ja tähän meidän koulutuksen järjestäjien on vastattava.

KESU:n painopisteissä tarkastellaan myös aikuiskoulutuksen aluetta. Aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksella ja tuloksellisuuden painottamisella pyritään vähentämään koulutuksen ja työelämän kohtaanto-ongelmia. Joustaviin koulutusratkaisuihin, elinikäisen oppimiseen sekä kokonaisvaltaisen laadun parantamiseen keskittyminen ovat KESU:n aikuiskoulutukselle asettamia tavoitteita. Omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen työttömänä työnhakijana on jo merkittävä uudistus ja antaa aikuiskoulutuksen järjestämiselle entistä enemmän mahdollisuuksia. Joustavuus ja yhteistyö nuorisoasteen kanssa nähdään voimavarana.

Voimassa oleva KESU on valtakunnan tasolla tarkastettu vuonna 2009. Tarkastuksen perusteella suuria muutoksia arvioituun koulutustarpeeseen ei ole tullut. Määrälli-

sesti arvioituna sosiaali- terveys- ja liikunta-alalla koulutustarve olisi hieman ennakoitua suurempi. Kokonaisuutena toteutuneet aloittajamäärät koulutuksissa eivät vastaa työvoimatarvetta. Uusi koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma on suunnitteilla kaudelle 2011–2016. Uudessa KESU:ssa keskitytään ennakoivalla otteella valtakunnallisiin ja alueellisiin aloittaja- ja tutkintotarpeisiin sekä aikuiskoulutukseen.

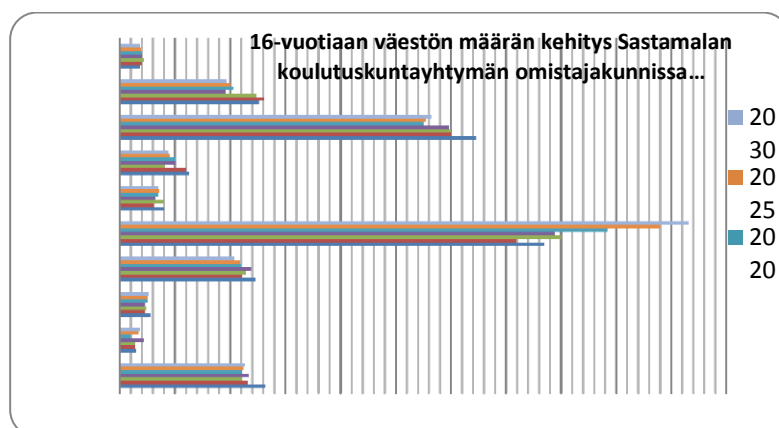
4 Tunnumme toimintaympäristömme ja sen tarjoamat haasteet

Sastamalan koulutuskuntayhtymä järjestää koulutusta Ylä- ja Lounais-Pirkanmaalla sekä Kaakkois-Satakunnassa. Koulutuskuntayhtymän vaikutusalue ulottuu erittäin laajalle ja järjestettävällä koulutuksella tuetaan monien paikkakuntien työvoimatarvetta. Välilliset vaikutukset ulottuvat kuntayhtymän omistajakuntia huomattavasti laajemmalle alueelle.

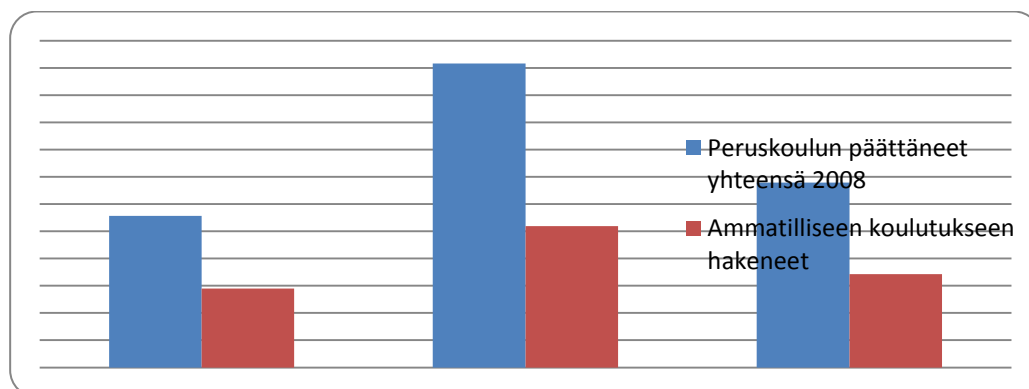
Sastamalan koulutuskuntayhtymän omat hankkeet ja vaikutusalueen toimijat ovat selvittäneet erilaisin tavoin väestön ja työvoiman kehitystä, sekä työvoiman tarvetta lähivuosina ja vuosikymmeninä. Tieto on oleellista koulutuksen järjestämisen pohjaksi. Tiedämme miltä alueemme tulee näyttämään ja pystymme toiminnallamme tukemaan koulutusta ja työvoiman saantia alueella.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän vaikutusaluetta voidaan tarkastella maakunnallisesti Ylä-Pirkanmaan, Lounais-Pirkanmaan ja Kaakkois-Satakunnan näkökulmissa. Esim. Pirkanmaan ennakointipalvelun (luettu 18.5.2010, ES) mukaan työllisistä huomattava osuus sekä Ylä-, että Lounais-Pirkanmaalla on ikääntynyttä. Suuret ikäluokat ovat jäämässä lähivuosina eläkkeelle, joka aiheuttaa työvoimapulaa monilla aloilla. Ylä-Pirkanmaalla työvoimapoistuman täysimääräinen korvaaminen tarkoittaisi 430 hengen vuosittaista lisäystä työvoimaan ja tähän ei tulla pääsemään. Lounais-Pirkanmaalla uutta työvoimaa poistuman täysimääräiseen korvaamisen tarvitaan 300 henkilöä vuodessa. Sekä Ylä- että Lounais-Pirkanmaalla suurin poistuma on vuosittain palvelu-, myynti- ja hoitotyön ammateista. Työvoimapula Sastamalan koulutuskuntayhtymän vaikutusalueella tulee olemaan suurin sosiaali- ja terveydenhuoltoalal-

la. (Sastamalan perusturvakuntayhtymän strategia vuoteen 2010, Kuntien työvoima-
tarve Luoteis- ja Ylä-Pirkanmaan seutukunnat, Immigratum 2010.)



Kuvio 3. 16-vuotiaat Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakunnista (Lähde:
Tilastokeskus, toukokuu 2010)



Kuvio 4. Sastamalan koulutuskuntayhtymän maakunnissa ammatilliseen koulutuk-
seen hakeutuneet. (Lähde: Tilastokeskus, toukokuu 2010)

5 SASKY toiminta- ja oppimisympäristönä

Sastamalan koulutuskuntayhtymässä koulutusta järjestetään viidessä oppilaitokses-
sa. Tilaa koulutuksen järjestämiselle ja toiminta- ja oppimisympäristöille kuntayhty-
mässä on n. 60 000 m². Tiloja ylläpidetään, kehitetään ja rakennetaan kuntayhtymä-
valtuuston hyväksymän investointisuunnitelman mukaisesti omana toimintana tai
oppimisympäristöjen kehittämishankkeina eri rahoituksin (esim. EAKR). Oppimisymp-
äristöt ovat luokkatiloja sekä alakohtaisia työsaleja ajanmukaisin varustein ja väli-
nein. Pääsääntöisesti koulutus järjestetään omissa tiloissa, omin laittein ja välinein.

Asiakaslähtöinen ajattelu toiminnassa edellyttää, että toiminnan sisäiset ja ulkoiset asiakkaat sekä heidän tarpeensa tunnistetaan. Tällöin tuotteet ja palvelut voidaan suunnitella ja toteuttaa asiakkaan odotusten ja toiveiden mukaisesti. Hyvä laatu asiakkaalle syntyy siinä, että toiminnallamme pystymme ylittämään asiakkaan odotukset.

Perustehtävämme mukaan asiakkaamme voidaan määritellä seuraavassa tärkeysjärjestyksessä

- opiskelijat ja heidän lähipiirinsä
- koulutuspalveluiden ostajat
- työ- ja elinkeinoelämän yhteistyökumppanit

Välilliset asiakkaat

- työ- ja elinkeinoelämän tahot
- yritykset

Koulutuksen ja alueen kehittämisessä yhteistyötahojamme ovat

- omistajakunnat, kunnat, kaupungit
- muut koulutuksen järjestäjät
- Opetusministeriö, Opetushallitus sekä muut rahoitusviranomaiset (mm. ELY-keskus, Pirkanmaan Liitto)
- työ- ja elinkeinoelämä
- vaikutusalueen yritykset
- järjestöt, yhdistykset

Prosessit

Prosessit ovat toimintojen ketjuja, joilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle; koulutusta, osaamista tai muuta palvelua. Prosessissa asiakas voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosessien kokonaisuutta hallitaan tunnistamalla toiminnan ydin- ja tukiprosessit, niiden omistajat, asettamalla toiminnoille tavoitteet ja niiden suorituskyyville mittarit.

Kuntayhtymämme toiminnot esitetään prosessikarttana seuraavasti:

- Johtamisprosessit (strategiaprosessi, talous- ja toimintasuunnittelun prosessi)
- Koulutusprosessit (opiskeluprosessit, ohjausprosessit, opetussuunnitelmaprosessi)

- Kehittämistoimintojen prosessit (hankehaku, projektien hallinto, sidosryhmä- ja yhteistyöprosessit)
- Tukiprosessit (markkinointi, henkilöstöhallinto, opiskelijahallinto, opiskelija-huolto, taloushallinnon ja toimistopalvelun prosessit, tietohallinnon prosessit, materiaalinhallinta, kiinteistöjen hallinta jne.)

Prosessien toimintaa, arviointia ja kehittämistä ohjaavat kuntayhtymän päättävien elinten hyväksymät asiakirjat: opetussuunnitelman yhteinen osa, tutkintokohtaiset opetussuunnitelmat, kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelma, henkilöstöstrategia, perehdyttämissuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, riskienhallinnan suunnitelma, hankehallinnoinnin ohjeet, turvallisuus- ja kriisisuunnitelmat, opinto-ohjauksen ja erityisopetuksen suunnitelmat jne.



Kuvio 5. Sastamalan koulutuskuntayhtymän prosessikartta

6 Toiminnan strategiset lähtökohdat

Sastamalan koulutuskuntayhtymä on kehittyvä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin vastaava koulutuskuntayhtymä. Koulutuskuntayhtymässä toteutetaan työelämälähtöistä ja monialaista ammatillista koulutusta läheisyysperiaatteella vastaten seutukunnallisiin tarpeisiin. Toimintamme edistää alueellista osaamista ja kansallista kehitystä.

Kuntayhtymän osaavat opiskelijat ja ammattitaitoinen henkilöstö toteuttavat ja kehittävät käytännönläheistä koulutusta. Toiminnan lähtökohtana on opiskelijoiden oppimisen ja ammatillisen kasvun tukeminen yhteiskunnan aktiivisiksi ja vastuullisiksi jäseniksi.

Toiminta-ajatus

Missio sisältää yhteiseksi koetun näkemyksen organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Se kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se on tekemässä. Missio voidaan ymmärtää myös organisaation laajempänä merkityksenä yhteiskunnassa. Sastamalan koulutuskuntayhtymässä kerromme missiomme toiminta-ajatuksena. Toiminta-ajatuksessamme kerromme toimintamme ja olemassaolomme tarkoituksen. Toiminnan lähtökohtana on perustehtävämme.

”Koulutuskuntayhtymä järjestää työelämälähtöistä koulutusta, joka tukee opiskelijan oppimista ja ammatillista kasvua yhteiskunnan vastuulliseksi jäseneksi.”

Visio 2012

Visio on mielikuva organisaation tulevaisuudesta, yhteisesti sovittu tahtotila. Visio on voimakas, vaikuttava, todellinen, realistinen ja hyvin perusteltavissa, mutta ei kuitenkaan harhakuva, jota ei voida koskaan saavuttaa. Hyvä visio antaa selkeät suuntaviivat ja helpottaa strategiaan kytkeytyvien mittarien valintaa. Visiossamme kerromme tavoitteemme tulevaisuuteen, millaiseksi haluamme kehittyä organisaationa, alueellisenä toimijana ja yhteistyökumppanina.

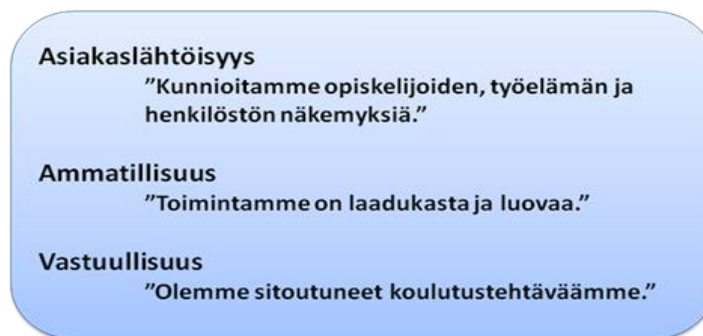
”Sastamalan koulutuskuntayhtymä on maakunnallisesti ja valtakunnallisesti kiinnostava oppimisen edistäjä, haluttu yhteistyökumppani sekä aktiivinen aluekehittäjä.”

Arvot

Arvot kertovat mikä organisaation toiminnassa on tärkeää. Arvojen varaan rakentuu koko yhteisön toiminta ja arvoista johdetaan toimintaperiaatteet. Koulutuksen alalla

arvot liittyvät esim. ammattiin kouluttamiseen, ihmisenä kasvamiseen ja sen tukemiseen koulutuksellisen tasa-arvon pohjalta. Arvot heijastavat käsitystä ihmisestä, oppimisesta, työstä ja ammatista. Arvot ja arvostukset ovat työyhteisössä omaksuttuja hyvinä ja tärkeinä pidettyjä toimintaperiaatteita, jotka viestivät organisaation tarkoituksesta ja joiden tehtävänä on auttaa ja tukea yksilöiden ja ryhmien yhteistyötä. Arvot tulisi olla löydettävissä organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta.

Arvot määrittelevät toimintaamme kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tulosalueilla.



7 Strategiset tavoitteet

Strategiset tavoitteet ovat konkreettisempia tavoitteita ja toimintatapoja vision saavuttamiseksi. Strategiset tavoitteet kiteyttävät sen, mihin asioihin ja minkälaiseen toimintaan huomio kohdennetaan lähivuosina. Strategiset tavoitteet kertovat henkilöstölle ja kaikille organisaation lähimmille sidosryhmille vielä tarkemmin sen, mikä toiminnassa on tärkeää.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategiset tavoitteet ilmentävät toimintatapaa, keskittymisen kohteita sekä perusteluja tehdyille valinnoille ja päätöksille. Päästöksemme tavoitteeseemme olemme valinneet strategisiksi tavoitteiksi, keihäänkärjiksi, yhteistyön, työelämän palvelu- ja kehittämistehtävän sekä seudullisen päätöksenteon kehittämisen. Toimenpiteitä keihäänkärkien kehittämiseksi ovat verkostoituminen, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä ennakkointi.

Yhteistyö

Perustehtävässämme koulutuksen järjestäjänä verkostoidumme maakunnallisesti ja valtakunnallisesti monien eri toimijoiden kanssa varmistaaksemme mahdollisuu-
temme koulutuksen sekä vaikutusalueemme toiminnan kehittämiseen. Olemme ak-

tiivinen verkostoituja ja olemme kiinnostuneita kaikenlaisesta yhteistyöstä erilaisten toimijoiden kanssa. Innovatiiviset ja aktiiviset avaukset eri koulutus- ja toimialoille ovat tavoitteemme. Olemme kiinnostava yhteistyökumppani ja verkostomainen toimintatapa on luonnollinen osa toimintaamme.

Työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä

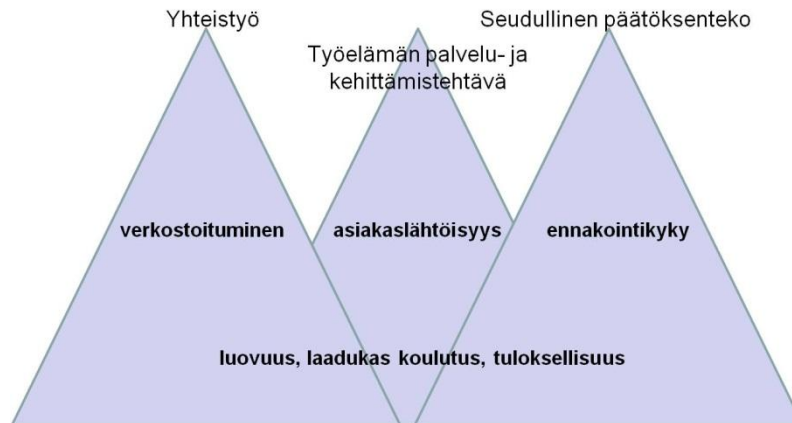
Työelämän palvelu- ja kehittämistehtävät on osa koulutustehtäväämme ja -lupaamme. Koulutuksen suunnittelussa asiakaslähtöisyys määrittelee suunnittelun lähtökohdat.

Seudullinen päätöksenteko

Kuntayhtymän laaja maakunnallinen vaikutusalue mahdollistaa kuntayhtymä- ja oppilaitoskohtaisen koulutuksen suunnittelun niin, että kunkin oppilaitoksen alueen työvoima- ja koulutustarpeet voidaan ottaa huomioon. Ennakoinnin kehittäminen omistajakuntien sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa keskustelemalla on oleellisessa asemassa koulutuspaikkojen ja -alojen suuntaamisen suunnittelussa.

Yhteistyöhön, työelämän palvelu- ja kehittämistehtävään sekä seudulliseen päätöksentekoon keskittymällä saamme aikaan luovaa ja laadukasta koulutusta tuloksellisesti. Tuloksellisuus on nähtävissä niin valtakunnallisten indikaattoreiden perusteella (tuloksellisuusrahoitus ammatillisessa peruskoulutuksessa ja aikuiskoulutuksessa), kuin omien taloudellisia tuloksia täydentävien tuloksellisuuden mittareidemme valossa.

Strategiset keihäänkärjet 2012



Kuvio 6. Strategiset tavoitteet, keihäänkärjet

8 Tuloksellisuuden mittaaminen, BSC-näkökulmien kehittäminen

Valtakunnallisen tulosrahoituksen perusteena olevien mittarien lisäksi koulutuksen järjestäjien suositellaan asettavan toimintansa mittaamiseen myös muita, lyhyemmällä aikajänteellä toimivia ja omista lähtökohdista ja tarpeista nousevia mittareita. Sastamalan koulutuskuntayhtymä asettaa toiminnallisten tavoitteiden lisäksi määrällisiä tavoitteita tulosalueittain. Mittarit on johdettu toiminnan pääprosesseista; mitattavalla tiedolla on merkitystä strategian toteutumisen seurannassa. Oppilaitokset asettavat talousarvion yhteydessä toiminnallisten tavoitteiden lisäksi määrällisiä, laadullisia ja talouteen liittyviä tavoitteita toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseksi seuraavasti:

- Määrätavoitteet
- Opiskelijamäärä, erityisopiskelijoiden määrä, opetushenkilöstön määrä
- Laatutavoitteet
- Prosessit
- Keskeyttämisaste, läpäisyaste
- Työkykypassien määrä
- Henkilöstötavoitteet
- Opettajien kelpoisuusmittari, osaamisen kehittämismittari, työelämäyhteydet
- Taloudellisuustavoitteet
- Yksikköhintarahoitus/opiskelija, käyttömenot/opiskelija

Mittareiden ja asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan toimintavuoden aikana ja lopulliset mittaritiedot lasketaan tilinpäätöksen yhteydessä.

Tasapainotetun tulokorttimallin perusteita

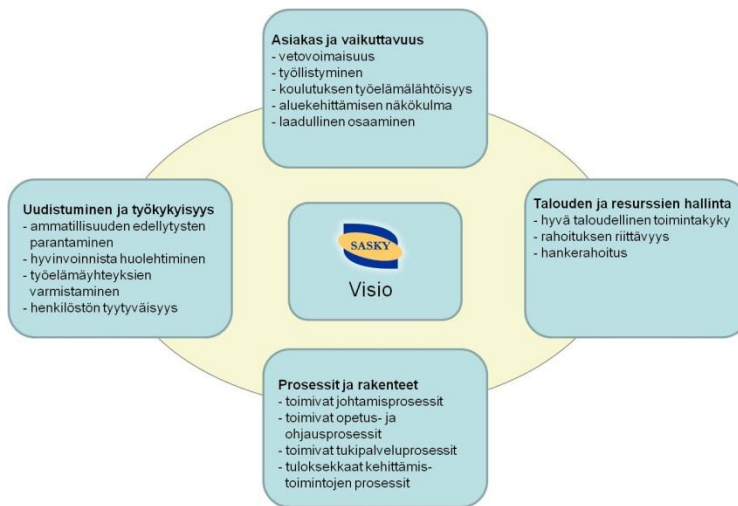
Vuonna 2010 valmistellun strategian kehittämistyö jatkuu. Toiminta-ajatuksen, vision ja strategisten päämäärien pohjalta keskitytään tasapainotetun tulokortin kehittämiseen (kuvio). Jokaiselle toiminta-ajatukselta ja visiosta johdetulle kriittiselle menestystekijälle asetetaan mittari/arvioinnin kriteeri, tavoite, seuranta sekä vastuutaho. Mittaristoa täydennetään arviointisuunnitelmalla. Laadullisena tavoitteena on toimintajärjestelmän kehittäminen asetettujen mittareiden ja tavoitteiden seurantaan.

Bsc-mallissa taloudellisesta näkökulmasta keskeisiä asioita ovat mm. taloudelliset näkymät organisaation omistajien silmissä, odotukset kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa sekä taloudellisten resurssien suuntaaminen ja käyttö.

Asiakasnäkökulmassa keskitytään organisaation näyttäytymiseen asiakkaiden silmissä; mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Organisaation sisäiset prosessit ja niiden kehittämistyö tulee kohdistaa tähän näkökulmaan. Asiakkaisiin liittyvä tuloksellisuuden mittaristo on koko mallin ydin.

Prosessinäkökulmassa tärkeitä asioita ovat toiminnot, joilla tuotetaan asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että organisaation omistajienkin odotukset täyttyvät. Oma toimintaa on tarkasteltava prosessien näkökulmasta saavuttaaksemme asiakkaiden ja omistajien tyytyväisyyden.

Uudistumisen ja työkykyisyyden näkökulmassa keskeistä on kyky muuttua ja kehittyä. Toiminnot, joilla varmistetaan osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen, ovat avainasemassa.



Kuvio 7. Sastamalan koulutuskuntayhtymän kriittiset menestystekijät

9 Sidosryhmien näkemyksiä SASKY:n strategiaan

Kuntayhtymän päättävien elinten näkemykset; Yhtymävaltuusto ja yhtymähallitus

Yhtymävaltuusto ja yhtymähallitus ovat antaneet palautetta strategialuonnoksesta kehittämistehtävän aikana. Luonnosta on esitelty kokouksissa vuoden aikana sekä sisällöllisesti tarkennettu seminaareissa. Yhteenvetona saadusta ohjauksesta ja palautteesta voidaan nostaa seuraavaa:

Työelämäyhteistyö ja verkostoituminen nähdään vahvuutena. Esimerkiksi työssäoppimisen kehittämisessä täytyy edelleen keskittyä vuoropuheluun, jotta opiskelijoiden ammattitaito ja työelämäosaaminen saadaan työelämän odotusten tasolle.

Aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen merkitystä ja määrää täytyy vahvistaa edelleen. Asiakaslähtöistä toimintaa ja asiakastytyytyväisyyttä on edistettävä sekä näiden mitattavuutta parantaa erilaisin palautejärjestelmin.

Oppilaitosten taloudellinen ja toiminnallinen liikkumavapaus on toiminnan vahvuus.

Toteutumisen uhkia voivat olla muutosvastarinta sekä jatkuvaan muutokseen väsyminen. Strategian toteutumiseen ja siihen liittyvään toimintakulttuurin muutokseen on varattava aikaa. Muutoksen mittaamiseen on keskityttävä.

Omistajakuntien johdon näkemykset

Omistajakuntien alueella merkittävintä työvoima- ja koulutustarve tulee olemaan sosiaali- ja terveysalalla (koti- ja hoivapalvelut, perhepäivähoitajat ja hoitohenkilöstö). Tehdyn selvityksen mukaan seutukuntien nykyisestä työvoimasta poistuu vuoteen 2025 mennessä lähes puolet. Työvoimavajeen täyttämisen vaihtoehtoina on esitetty koulutuspaikkojen lisäämistä maaseutukuntiin, työttömien uudelleen kouluttamista hoitotehtäviin sekä kotihoidon tukemista.

Aikuis- ja oppisopimuskoulutuksen merkityksen korostaminen tukee elinikäistä oppimista, omaehtoisen koulutuksen lisääntymistä, henkilöstökoulutusta sekä moniosaajien koulutustarvetta.

Koulutuksen järjestäjän, työelämän sekä kuntien yhteistyötä markkinoinnissa tulee lisätä. Ideana esitettiin seudullisten rekrytointimarkkinoiden järjestäminen

Työ- ja elinkeinoelämän näkemykset

Työelämäyhteistyö on tärkeää kuntayhtymän toiminnassa. Työssäoppimisjärjestelmää täytyy suunnitella pitkäjänteisemmäksi yhteisellä etukäteissuunnittelulla. Työelämälähtöinen koulutuksen suunnittelu sekä ympäristön muutoksiin reagoiminen ovat toiminnan vahvuuksia. Työperusteisen maahanmuuton merkitys tulee myös ennakoinnissa ottaa huomioon. Työelämä toivoo laaja-alaista moniosaajuutta sekä uusia koulutuskokeiluja.

Yrittäjyyskasvatuksen, -koulutuksen ja -ajattelun lisäämistä kaivataan koulutukseen. Pienyritysten jatkajista tulee olemaan pulaa. Työvoimapula uhkaa myös sosiaali- ja terveysalaa sekä elintarvikealaa. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on suunnattava voimavaroja.

Opiskelijakuntien näkemykset

Opiskelijat ovat kokouksissaan ottaneet kantaa kuntayhtymän strategialuonnokseen. Lausunnot saatiin Huittisten ammatti- ja yrittäjäopiston, Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitoksen, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksen sekä Vammalan ammattikoulun opiskelijakunnilta.

Verkostoituminen ja yhteistyö nähtiin tärkeinä kehittämiskohteina. Asiakaslähtöisyyteen keskittymisen todettiin lisäävän myös tuloksellisuutta. Arvopohja todettiin hyväksi, tiiviiksi ja selkeäksi. Käsitteitä ja kuvioita toivotaan selkiytettävän siten, että myös nuori lukija ne ymmärtää. Kokonaisuutena strategia todettiin hyväksi, laajaksi ja monipuoliseksi

10 Strategian toteutumista tukevat hankkeet

Hanketoiminnassa keskitytään strategisia tavoitteita ja päämääriä toteuttaviin, monialaisiin ja innovatiivisiin kehittämishankkeisiin. Hanketoiminnalla lisätään yhteistyötä sekä kehitetään työelämälähtöistä koulutusta seudullisen kehittämisen näkökulmassa.

Kuntayhtymän kehittämistoiminta on aktiivista hankehallinnointia sekä osatoteuttamista erilaisissa verkostohankkeissa. Hankkeet keskittyvät toiminnan tasapuoliseen kehittämiseen kuntayhtymän pääprosesseissa kattavasti valtakunnallisessa rahoitus- haussa olevissa toimintalinjoissa ja painopisteissä; työelämän kehittäminen, oppimisympäristöjen kehittäminen, syrjäytymisen ehkäisy, maahanmuuton kehittäminen, opetustoiminnan kehittäminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Eu -rahoituksen lisäksi anotaan vuosittain Opetushallituksen kansallisia avustuksia perustehtävän kehittämiseen. Avustuksilla pystytään valtionosuusrahoituksen lisäksi keskittymään syvällisemmin esim. työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen kehittämiseen, työkykypassin toimeenpanoon ja eri tutkintojen sisältöjen kehittämiseen.

11 Lähteet

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2007–2012.

Kuntien työvoimatarve. Luoteis- ja Ylä-Pirkanmaan seutukunnat. Immigratum 2010.

Lahti, A. 02/2010. Strategiatyön aloittaminen 2010–2012.

Lahti, A. 01/2010. Strategian pohjaksi 2010–2012.

Muistio 25.2.2010. Strategiaseminaari, Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakuntien johto.

Muistio 14.3.2010. Kuntayhtymän strategiaseminaari, Kuerkievari.

Muistio 26.5.2010. Yhtymävaltuusto, Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategia-työ.

Muistio 27.5.2010, Strategiaseminaari, Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakuntien johto.

Muistio 14.10.2010. Työ- ja elinkeinoelämän strategiaseminaari.

Muistio 20.10.2010. Yhtymävaltuuston strategiaseminaari.

Oppilaitosten ja aikuiskoulutuksen strategia-seminaarien aineistot:

Huittisten ammatti- ja yrittäjäopisto (Tuula Komulainen),

Mäntän seudun koulutuskeskus (Arto Pylvänäinen),

Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitos (Helena Särkänlahti),

Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitos (Anita Lietepohja),

Vammalan ammattikoulu (Anna-Leena Kivipuro),

Sastamalan aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto (Ilpo Moisio).

Pirkanmaan ennakointipalvelu (<http://www.te-eskus.fi/Public/?nodeid=16050&area=7645&lang=1>).

Sastamalan perusturvakuntayhtymän strategia vuoteen 2010.

Suomen Kuntaliitto, 22.9.2010. Koulutuksen turvaaminen ja ennakointi, (http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=48583&name=DLFE-5153.pdf).

Saarela, E. 9.2.2010. Kuntayhtymähallitus, strategia-esitys.

Saarela, E. 24.8.2010. Johtoryhmän strategiaseminaari, alustava strategia.

Saarela, E. 25.8.2010. Kuntayhtymähallitus, strategia-esitys.

Saarela, E. 27.10.2010 Kuntayhtymähallitus, strategia-esitys.

Tilastokeskus (www.tilastokeskus.fi)